# 能力評価システム導入運用支援事例集

林業事業体での能力評価制度の
構築と定着に向けた取組を紹介

平成27年９月
全国森林組合連合会

# はじめに

我が国の林業は1960年代半ばをピークに永らく低迷していましたが、林業再生の諸施策のもとに、今日林業経営を取り巻く経営環境は、他の多くの産業と同様に大きな転換期に直面しています。

これまでの林業は、一次産業として変化に対応するスピードや厳しさに欠けた経営が行われていました。しかし今後は、従来の経営体質から脱却し、時代、環境の変化に対応した近代的な経営を行うために経営組織や人事管理制度を整備し、生産性の向上、競争力のある事業体、産業へと成長していく必要があります。

特に我が国の林業は、林業従事者が長期的に減少・高齢化する傾向で推移しており、林業の担い手の確保・育成は喫緊の課題となっています。このような状況の中「緑の雇用」事業など国の積極的な支援策により、近年は若年者が増加する傾向にあります。

林野庁では、「緑の雇用」現場技能者育成対策事業による林業への入職者の拡大を図るとともに、平成25年度から適正な能力評価による働く人の意欲向上や処遇改善を図るため、能力評価システム等導入支援事業をはじめました。本事業では事業体の経営理念を実現する人材像を明確にし、従業員に求める役割や行動を評価基準として示し、客観的かつ公正な能力評価制度の整備を支援するものです。また本事業では、能力評価制度の構築支援とあわせて、その定着に向けた支援も重ねて実施しています。

能力評価制度の導入に当たっては、能力評価制度の構築とともに、その職場に能力評価制度が定着していくための評価制度の見直しなどその取組の継続性が重要と言えます。

本事例集は、本事業の普及を図ることを目的に、実施主体である全国森林組合連合会からの委託を受け、平成25年度に能力評価システムを導入し、平成26年度に能力評価制度の定着に向けた事業体の取組と専門家の具体的な支援を事例として紹介したものです。

本事例集が事業体において、能力評価に活かされ経営発展の原動力となる働く人々の意欲の向上につながれば幸いです。

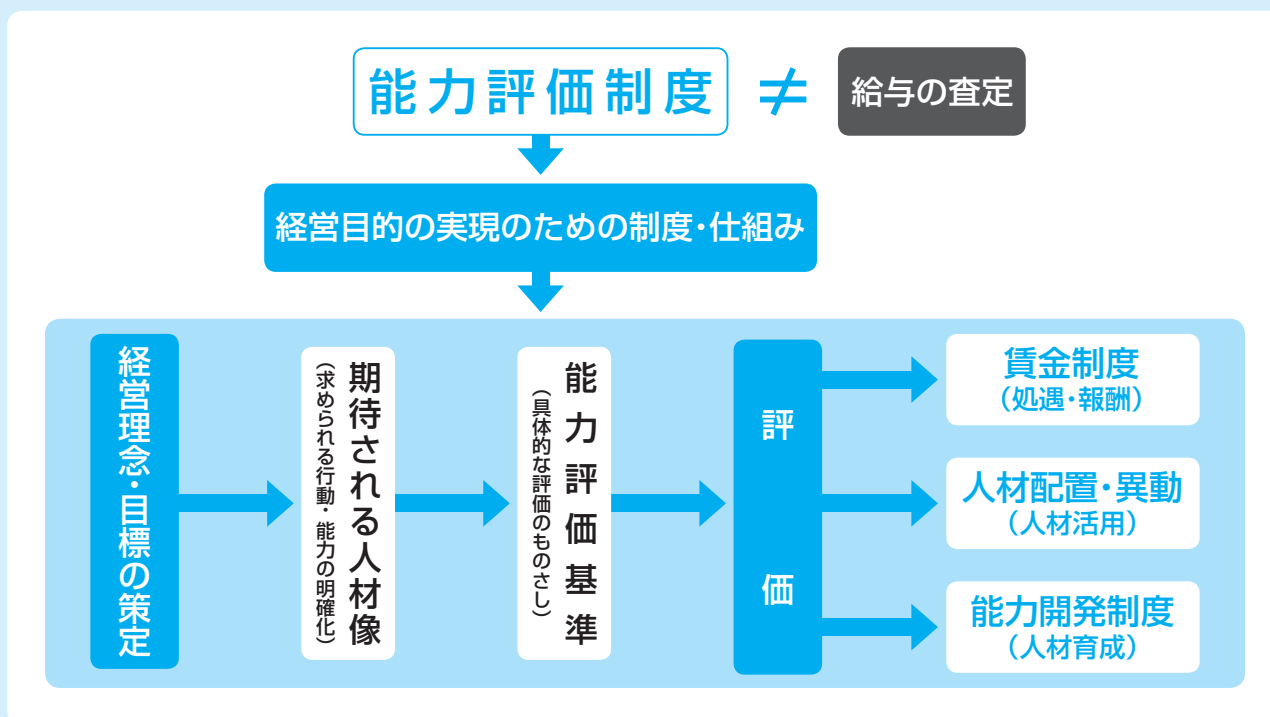
最後にご多忙のところ取材にご協力いただきました林業事業体関係者各位並びにご協力いただきました専門家の方々にお礼申し上げます。

一般社団法人 全国林業改良普及協会

# もくじ

# 《能力評価制度とは》

能力評価や人事評価という言葉には、従業員の働きぶりを査定して、給与や賞与を決めるようなイメージがありますが、それは能力評価制度のもつ本来の目的ではありません。

能力評価制度は、経営理念や方針を実現できる人材を、評価を通じて育成していくことが本来の目的です。評価を通じて期待される人材を育成する手段とも言えます。従業員一人ひとりの能力を適正に評価し、従業員の能力開発、適材適所への配置、能力に応じた処遇を行うことにより、従業員のモチベーションと働き甲斐を高めることができます。

# 《能力評価制度の導入効果》

経営理念や目標を実現するための具体的な行動指針（評価基準）を示すことにより、目標に向かって、どのような働きや行動を期待されているのか経営者と従業員とで共有することができるようになります。

漠然と日常の決められた業務を行うだけでは、経営理念・目標の実現や生産性の向上は望めません。従業員が目標に向かって自ら考え、創意工夫を行う職場環境づくりが経営の発展には欠かせません。

また、能力評価制度を導入する効果としては、人事管理制度を整備することにより求人活動を有効に行うことや能力本位の処遇を行うことにより従業員の働く意欲、能力を高めることが期待されます。

- 経営理念･目標を経営者､従業員双方で共有できる
- 人事管理制度を整備することにより求人活動を効果的に行うことができる
- 管理者や従業員に期待する役割､行動を具体的に示すことができる
- 従業員の能力を客観的に把握し､計画的に能力開発ができる
- 目標に向かって自ら考え創意工夫する人材が育成できる
- 能力に応じた処遇により従業員の働く意欲を向上させることができる

#《能力評価システム等導入支援事業の概要》

全国森林組合連合会では、平成25年度から「能力評価システム等導入支援事業」として、人事評価に専門知識を有する専門家を事業体に派遣して、その事業体に応じた能力評価制度の構築を支援する取組を実施しています。

## 事　業　の　特　徴

### ◎能力評価制度の構築に豊富な実績をもつ専門家を派遣

能力評価制度の構築に豊富な実績をもつ専門家をあらかじめ登録し、林業事業体に複数回派遣して事業体の実情に合った能力評価制度構築の支援を行います。

### ◎経営者、従業員双方にわかりやすく、評価に納得できる能力評価制度の構築を支援

能力評価制度は、経営者と従業員が仕事ぶりや能力を評価する共通の“ものさし”を共有することを前提とします。そのためには評価の“ものさし”をわかりやすい形で作成し、従業員が評価に納得できる制度を構築します。

### ◎専門家に支払った費用に助成金を支給

専門家に支払った費用について、50万円（税抜き額）を上限に助成金が支給されます。25年、26年度では、複数回の派遣に対して、コンサルティング料は50万円（税抜き額）となっています。消費税額を除いた50万円まで全額が助成されることになります。

# 《事業の基本的な進め方》

能力評価制度は基本的には以下の手順で専門家の助言を受けながら構築、導入を進めます。

## ■ 初年度 能力評価システム(能力評価制度)の構築支援

### 手順1 経営状況、人事管理など現状の把握、分析

能力評価制度の導入に当たって、林業事業体の経営状況、人事管理の状況、従業員の意識などについて、経営者、従業員へのヒアリング調査や経営、人事管理に関する資料を通して、現状の問題点、課題を把握して、課題解決に向けた取組について優先順位などを決め、能力評価制度の構築の方向性を検討します。

### 手順2 経営理念・目標の策定及び期待される人材像の明確化

能力評価制度は経営目的の実現のための仕組み・制度です。そのためには、経営理念・目標を明確にし、それを実現するための期待される人材像を描きながら評価基準に反映されることが重要になります。そのために経営理念・目標を策定し、期待される人材像の明確化を行います。

### 手順3 能力評価基準の策定

経営理念・目標を実現するための期待される人材像にはどのような行動や能力が求められるのか洗い出しを行います。これに基づき能力評価基準の策定を行います。

能力評価基準の策定に当たっては専門家から検討のための評価基準のたたき台が提示され、それに事業体の経営者や従業員の声を反映させながら事業体の実情に合った能力評価基準の検討、策定を行います。

### 手順4 従業員に対する説明、評価者研修の実施

能力評価制度の導入に当たっては、導入の目的、能力評価の方法、評価基準の内容、処遇等への反映について、従業員に十分に理解が得られるように説明を行い、能力評価制度の周知を行うことが重要です。

また能力評価制度の定着のためには、評価に対する従業員の納得が得られることが不可欠です。そのためには、評価者が客観的かつ公正に評価できる知識・スキルや評価結果を効果的にフィードバックできる方法を習得するための評価者研修を実施します。（評価者研修は専門家が実施）

## ■ 2年目 能力評価システムの定着に向けた支援

能力評価システム等導入支援事業では優良事例への誘導のために2年目の運用支援を行っています。支援の対象となる事業体は、2年目の運用支援を希望する事業体で、選定委員会で選定された事業体となっています。なお、運用支援は無料で実施され、専門家の訪問回数は原則2回になっています。

運用状況の検証　評価制度の見直し　賃金制度への反映

事例 1

# 多野東部森林組合

## 個人面談や評価者研修などを通じ 全従業員が理解した上で評価制度を運用

1年目に従業員によるプロジェクトチームで能力評価シートを作成した多野東部森林組合。2年目は、翌年度からの運用開始に向け、個人面談の実施や、全従業員を対象とした評価者研修など、能力評価制度への理解を深める活動を中心に行った。併せて評価制度の見直しや賃金表の作成も実施し、3年目から評価制度の運用を開始した。

**事業体概要**

| | |
|---|---|
| 所　在　地 | 群馬県藤岡市藤岡3117番地の1 |
| 主な事業内容 | 森林経営・手続きに関する指導、森林整備の受託、木材の受託・買取販売、林業用資材の販売、森林国営保険の取扱 |
| 従　業　員　数 | 27名（事務職員8名、現場従業員19名） |

### 従業員によるプロジェクトチームで能力評価シートを作成

経営の近代化を積極的に進めている多野東部森林組合は、その一環として能力評価システム導入等支援事業に参加した。「従業員の仕事ぶりを客観的に評価する能力評価システムは、従業員の仕事へのモチベーションを高める出発点になる」と参事の浦部秀一郎氏は語る。人材育成／能力開発を第一の目的として、さらに、一人ひとりの能力を公平に評価するために、能力評価システム導入の活動をスタートさせた。

1年目（平成25年度）は、専門家の支援を受けながら、主に能力評価シートの作成と評価者研修を行った。1年目の取組の特徴は、従業員によるプロジェクトチームをつくり、自分たちの言葉で能力評価シートを作成したことだ。活動の透明性を確保し、若手現場技能者の意見も反映させるため、現場技能者4名を含む7名によるプロジェクトチームを結成。専門家の個別ヒアリングにより、それぞれの視点から見た現場の課題や能力評価システムへの意見を明確にした上で、シートの作成が進められた。

作成に当たっては、「職員に期待する能力や成果を明文化すること」を重視した。同組合では、以前から経営理念・経営の基本方針・経営指針を掲げている。これらに基づき、能力評価の目的や求められる職員像を明確にし、3つのレベルからなる「ステージ別役割能力要件表」を作成。その上で、3つのレベルごとに評価項目を検討していった。

評価項目を作成する上で心掛けたのは、現場技能者が読んで、どう行動すればよいかがわかる内容にすること。また、それぞれ異なった役割を担う現場技能者に共通する評価項目として、規律性、責任性、積極性、協調性などの情意項目を重視した。

能力評価シートの完成後は、評価者となる6名を対象とした評価者研修を実施。評価シートの内容に則した具体的なケースをもとに模擬評価を行い、その結果について意見交換をし、評価のやり方についての目線合わせを行った。

1年目の活動を終え、平成26年4月には、全従業員に対して能力評価システムの説明を実施。また、平成27年度からの能力評価の実施に先立ち、平成26年度から年3回の個人面談をスタートし、全従業員への周知活動に取り組んできた。

### 全従業員を対象にした研修を実施し、評価制度への理解を深める

2年目（平成26年度）は、能力評価システムの運用面について準備する期間と位置づけ、引き続き専門家の支援を得ながら取組を進めた。専門家による訪問は、平成26年9月から翌27年1月にかけて3回行われている。1回目と3回目の訪問では、評価制度の運用、評価結果の処遇（賃金、昇進・昇格）への反映、賃金表の作成に関する助言・指導、2回目の訪問では、評価者研修がそれぞれ行われた。

評価者研修は、1年目に評価者を対象に既に行われている。今回の評価者研修は、被評価者も含めた全従業員を対象としたもので、2年目の支援項目には入っていないが、浦部氏が必要性を感じて専門家に依頼した。「この取組を始めた当初から、能力評価システムの運用を始めるには、事前に全従業員に、システムについて十分理解してもらうことが不可欠だと考えていました。我々評価者だけが能力評価の仕組みを理解していても、同じ従業員である我々か

ら評価される立場の従業員に対して、仕組みを説明するのは難しい面があります。そこで、専門家の先生に、1年目と同じ内容で構わないので、今度は全従業員への研修をしてほしいとお願いしました」(浦部氏)。

## 年3回の個人面談でコミュニケーションを強化

従業員の能力評価システムへの理解を深めることに寄与しているもう1つの活動が、平成26年度からスタートした個人面談だ。新年度が始まる4月には、年間の目標についても話し合う。「特に上位層には、数値目標を交えた話や、『彼を指導者の立場に引き上げてほしい』といった話をします」。個人面談で重視されているのは、評価のすり合わせよりも、むしろ従業員とのコミュニケーションを深めることである。現状は浦部氏が全従業員との面談を行っており、ゆくゆくは評価者に委ねる予定だ。1人当たりの面談時間は20分程度を想定しているが、人によっては40分くらいになることもある。

「小さな組織ですが、普段は1対1で話をする機会があまりないため、個人面談は従業員一人ひとりとコミュニケーションをとる貴重な機会になります。仕事の話は半分程度で、半分は世間話をしながら、なるべく腹を割って話ができるように心掛けています。面談をすることで、こちらは従業員の考えがわかり、従業員は会社からどんなことを期待されているかがわかり、お互いのコミュニケーションを深めることに役立っています。

普段挨拶をしないとか、遅刻が多いということであれば、それは注意しますが、あまり評価についてのシビアな話はしません。まだそこまでの話し合いができる組織ではありませんので、今はコミュニケーションを深めながら、結果として良い方向に進んでいけばいいと考えています」

日頃から、与えられた役割や仕事に対する責任を果たしているかどうかについては厳しく指導するが、個人面談ではきちんとコミュニケーションを取る。このバランスが大事だと浦部氏は考えている。「仲良くし過ぎてもだらけますので、締めるところは締める。能力評価システムの運用においても、そんなバランスが必要ではないかと思っています」

個人面談を始めてから、社内の雰囲気が変わってきたと浦部氏は感じている。「特に変わったのは評価者である班長・副班長レベルの人たちです。評価する立場として、自分ができていないところがあると、『自分だってできていないじゃないか』と指摘されてしまうので、自ら襟を正さなければいけないという意識が生まれました。上の立場の意識が変われば、下の人たちはそれについていきますので、社内全体の雰囲気が良い方向に変化していると思います」

## 組織の状況に応じて評価シートの見直しを図る

2年目以降、1年目に作成した能力評価シートの項目や配点についても見直しを行っている。「マネジメントを行う立場から見て、もう少し重点を起きたい部分を追加したりしています。例えば、レベル2の中堅層に対して、もう少し業務改善やコスト削減などを担ってほしいので文言を変更しました。また、組織全体として、報告・連絡・相談が少し弱い面があるので、その意識を高めてもらえるような変更もしています。このような見直しは、組織状況の変化に合わせて、毎年行っていくべきものだと考えています」

能力評価シート（図表1、2、3、4）の各項目が行動指針になっているため、特に新入社員などの若手にとっては自分のやるべきことが明確になり、仕事の質・量の向上につながっているという。

一方、能力評価と賃金との連動については、「原資との兼ね合いがあるので難しいですが、『この年齢なら、これくらい支払いたい』というところに近づけていくしかないですね。ただ、評価制度に関しては、さほど難しい項目は立てていませんので、よほどのことが無い限り、賃金が下がるということはありません」と話す。

同組合では、予定どおり平成27年度から能力評価システムの運用を開始しており、1年間の評価結果を次年度の昇給に反映させる予定だ。当初からの「全従業員の理解を得た上で、能力評価システムの運用を開始する」という方針が奏功し、運用は順調のようだ。

「昔ながらの森林組合の古い姿から脱して、一般企業に少しずつ近づけていきたい」と話す浦部氏。能力評価については、組織の状況を踏まえつつブラッシュアップしていく考えだ。「従業員がやりがいを持って働くための仕組みとして、今後も機能させていきたいと考えています」

事例 1

**指導コンサルタントから**

# 評価をコミュニケーションの機会と捉え、上司と部下との相互理解を目指す

MTマネジメント・オフィス
代表 張　安徳

## 2年目は運用開始に向けた準備を中心に支援

多野東部森林組合では、1年目（平成25年度）は能力評価シートの作成、評価者研修を行った。2年目（平成26年度）の運用支援としては、3回訪問を行い、次のような支援を行った。

第1回目と第3回目は、①評価制度の運用状況の検証及び見直し、②評価結果の処遇（賃金、昇進・昇格）などへの反映、③賃金表の作成、に関する助言・指導を行った。上記①の1年目に作成した評価シートに関しては、一部修正を除き、特に手直しはないとのことだった。②の賃金に関しては、付加価値分配率との関連でマネジメントとして、分配率をどのように設定するか、その金額の中でどこに重きを置いて分配を行うか、などについて意見交換を行った。評価シートの配点バランスについては、同組合の現在考えている評価の重みづけに基づき、第1回訪問時に第1案を作成、第3回訪問時に見直しを行い、まとめ上げることができた。③では賃金表の案をまとめることができた。評価システムと賃金表のリンク付けは平成28年度より行うため、今後の状況により見直しの可能性がある。

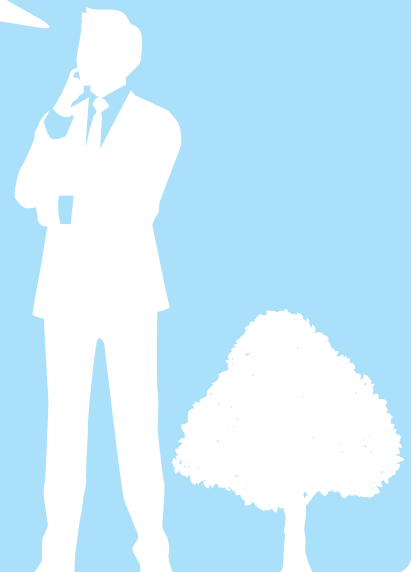
第2回目の訪問では、評価者研修を再度実施した。1年目に行った時の研修対象者は評価者のみだったが、今回は全従業員を対象に行った。

## 全従業員を対象に評価者研修を実施

同組合の2年目の運用支援の中で最も特徴的な取組が、全従業員（事務職員・現場従業員）に対して評価者研修を行ったことである。研修の位置づけは、従業員の評価システムに対する関心の高まりから、被評価者に対しても評価とはどのようなものかを体験してもらうことである。

この研修は、浦部氏から、1年目に評価者に実施した評価者研修を、今度は全従業員にやってほしいと依頼されて実施したものだ。背景には、評価される側もどのように評価されるのかを理解していなければ、評価する側もやりにくいだろう、という浦部氏の配慮があった。

研修の実施に先立ち、①林業を取り巻く現状、②能力評価システムとは、③経営理念の明確化、④林業現場技能者のモチベーションを高める3つのポイント、⑤評価に対する信頼を高めるポイント、について新たに説明を加え、研修効果を一層得られるようにした。

研修では、25名の参加者を5つのグループに分け、事例を使用し模擬評価を行った。各

グループの人員構成は特に特定せず、評価者と被評価者が同じグループになり、模擬評価の結果について話し合った。

　例えば、いつも始業時刻ギリギリに出社する従業員がいる。自動車で通勤しており、始業時刻に間に合うために、法定速度40キロの道路を60キロで走行しているが、事故は起こしていない。悪天候が原因の交通渋滞で遅れることはたまにあるが、通常はギリギリで就業時間に間に合っている。この従業員を模擬評価させてみると、評価する側は厳しく評価するが、評価される側は「間に合っているから問題ない」と甘く評価する傾向がある。その後、グループで話し合うことで、評価者と被評価者が、互いの立場やそれによる考え方の違いに気づくことができる。

　この研修の成果として、①被評価者に対しても、能力評価とはどのようなものか実体験をしてもらえたこと、②レベル1（入社10年まで）の従業員には、同組合が求める人材像とはどのようなものかを、より明確にできたことが挙げられる。また、同じ事例に対し、評価者がどのような視点で評価を行うか、また、被評価者がどのような視点で評価するかを、評価者・被評価者双方が共有できたことも挙げられる。ある従業員の行動に対して、上司は上司の立場で評価し、部下は部下の立場で評価する。その考え方の違いが互いにわかり、理解を深めることにつながった。

　能力評価システムを活用する場合、評価をコミュニケーションの機会と捉え、上司と部下がしっかり話し合い、互いの理解を深めていくことが重要といえる。その意味でこの研修は、上司と部下が今後、より良いコミュニケーションを図る契機になったと考えている。

## 能力評価における コミュニケーションの大切さ

　同組合が能力評価制度を導入する最大の理由は従業員の育成である。一連の活動によって、担当の浦部氏から「従業員の意識がずいぶん変わった」と聞いた。特に影響が大きかったのは、個人面談である。年に3回個人面談を行うことにより、従業員とのコミュニケーションを深めることができ、その結果、従業員のモチベーションの向上が見られたという。評価の仕組みも明確になったことで、従業員の作業に対する意識が改善し、それが業務の質・量の改善につながり、業務向上に貢献しているとのことで、これこそが能力評価システム導入活動の効果と言える。

　新たな人事制度を導入する際は、従業員の誤解がつきものである。こうした誤解を防ぐには、コミュニケーションをとる方法が最も有効と考える。コミュニケーションをとることは、時間がかかり、従業員のことをよく考える必要があるので大変だが、それを実行することによって、能力評価制度がうまく導入できたのではないかと思う。

　能力評価制度の導入によって、同組合が「求める職員像」として掲げているように、全ての従業員が森林組合職員としての社会的責任や役割を自覚し、規律を守り、常に前向きな気持ちで仕事に取り組めるようになれることを期待している。

## 人材マネジメントのツールとして、常に戦略的な見直しを

　能力評価シートに記載されている各項目は、それを運用する1年間にマネジメントが求めている人材像を明文化したものである。1年間でその項目ができるようになったら、翌年はさらに上のレベルを目指すように項目を変える、あるいは、より重視したい項目の配点を高くするといったように、人材をどのように成長させたいか、という方向性に合わせて適宜評価内容を変えていくべきものである。能力評価制度は、ずっと同じ形で続けるのではなく、人材を戦略的にマネジメントするためのツールとして、常に見直しをしていくことが大切である。

## 図表１　レベル別評価項目一覧

| 区分 | | 評価要素 | 共通 | レベル1 | レベル2 | レベル3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 情意 | | 規律性 | | 6 | 4 | 2 |
| | | 責任性 | | 3 | 2 | 1 |
| | | 積極性 | | 3 | 3 | 1 |
| | | 協調性 | | 3 | 2 | 1 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 能力 | 基本的能力 | 知識 | | 1 | 1 | 1 |
| | | 技能・質・量 | | 1 | 1 | 1 |
| | 習熟能力 | 課題対応能力 | | | | |
| | | 理解力 | | | | |
| | | 判断力 | | | | |
| | | 決断力 | | | | |
| | | 創意工夫力 | | | | |
| | | 企画力 | | | | |
| | | 開発力 | | | | |
| | | 対人対応能力 | | | | |
| | | 表現力 | | | | |
| | | 折衝力 | | | | |
| | | 無災害の推進 | | | | 2 |
| | | 指導・統率 | | | 2 | 2 |
| | | 業務改善・合理化推進 | | | 2 | 4 |
| その他 | 作業 | 機械器具 | | 1 | 1 | 1 |
| | | 安全 | | 2 | 2 | 2 |
| 成績 | | 仕事の質 | ※能力の中で合わせて評価 | | | |
| | | 仕事の量 | ※能力の中で合わせて評価 | | | |
| | | 指導、監督 | | | | |
| | | 統率、調整 | | | | |
| | | 課題、目標達成 | | 1 | 1 | 1 |
| | | 業務改善 | | | | |
| | | 合理化推進 | | | | |
| | | 出役日数 | | 1 | 1 | 1 |
| 計 | | | | 22 | 22 | 20 |

注）評価項目一覧の数字は評価項目数を示す。

# 図表２　能力評価シート（レベル１）

## 「上司の指示に従い、定型的業務を確実に遂行するために必要な能力水準」

| 参　事 | 代表理事組合長 |
|---|---|
| | |

| 職　名 | | 氏　名 | | 対象期間 | 〜 |
|---|---|---|---|---|---|

| 要　素 | 定　義 | | 評　価　項　目 | 評　価（本 人） | 評　価（一 次） | 評　価（二 次） | 評価点 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 規律性 | 社会規範や職場の規律を遵守する能力 | 1 | 就業時間を守ることができた。 | | | | |
| | | 2 | 言葉づかい、あいさつ、マナーがきちんとできた。 | | | | |
| | | 3 | 上司の指示命令に対して的確な応答態度をとることができた。 | | | | |
| | | 4 | 報告・連絡・相談、情報の共有を確実に行うことができた。 | | | | |
| | | 5 | 業務に支障をきたさないよう、自己の体調管理ができた。 | | | | |
| | | 6 | 法令や職場の規則を遵守することができた。 | | | | |
| | | | | | | | |
| 責任性 | 自分に与えられた職務を確実に遂行する能力 | 1 | 与えられた仕事を最後までやり終えることができた。 | | | | |
| | | 2 | 上司が指示したことを忘れず遂行することができた。 | | | | |
| | | 3 | 上司の指示を正しく理解するため、わからないときは質問することができた。 | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 積極性 | 今まで以上を目指して業務を遂行する能力 | 1 | 新しいことや不慣れな業務に自らチャレンジできた。 | | | | |
| | | 2 | 業務の遂行に向け、率先して行動することができた。 | | | | |
| | | 3 | わからないことは自分で勉強したり、上司のアドバイスを受け、理解するよう努めることができた。 | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 協調性 | 他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力 | 1 | 孤立せずに他の職員と協力して職務を遂行することができた。 | | | | |
| | | 2 | 同僚との話の輪に積極的に加わることができた。 | | | | |
| | | 3 | 上司の指示や指導に沿った行動をとることができた。 | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 知識・技術 | 職務に必要な知識や技術及びその活用に係る能力 | 1 | 業務に関する基本的な知識を有している。（森林、作業方法、機械・器具） | | | | |
| | | 2 | 業務に関する基本的な技術を有している。（技能、質、量） | | | | |
| | | 3 | 機械・器具について、適正に点検・整備、管理することができている。 | | | | |
| | | 4 | 事故・災害発生の危険性をあらかじめ確認し、業務を実施することができている。 | | | | |
| | | 5 | 日頃より安全衛生活動の重要性を認識し、基本に忠実な作業を実施することができている。 | | | | |
| | | | | | | | |
| 成績 | 出　役　日　数 | | 日 | | | | |
| | 取り組み目標 | | | | | | |
| | 達 成 状 況 | | | | | | |

| 評価点 | 評価基準 |
|---|---|
| 5 | 基準をはるかに上回っていた |
| 4 | 完全にできた |
| 3 | 概ねできた（特段指導を要しない） |
| 2 | 少しできた（時々指導が必要） |
| 1 | 全くできなかった（早急な改善が必要） |

## 図表３　能力評価シート（レベル２）

### 上司の指示を踏まえ、チームの中心メンバーとして責任者を補佐し、的確かつ迅速に業務を遂行するために必要な能力水準

| 参　事 | 代表理事組合長 |
| --- | --- |
| | |

| 職　名 | | 氏　名 | | 対象期間 | ～ |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |

| 要　素 | 定　義 | 評　価　項　目 | | 評　価 | | | 評価点 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| | | | | 本 人 | 一 次 | 二 次 | |
| 規律性 | 社会規範や職場の規律を遵守する能力 | 1 | 法令や職場の規則を遵守し、部下や後輩の模範となる行動ができた。 | | | | |
| | | 2 | 言葉づかい、あいさつ、マナーなど社会人として規律正しい行動ができた。 | | | | |
| | | 3 | 報告・連絡・相談、情報の共有を確実に行うことができた。 | | | | |
| | | 4 | 業務に支障をきたさないよう、自己の体調管理ができた。 | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 責任性 | 自分に与えられた職務を確実に遂行する能力 | 1 | 業務結果に責任を持ち、職務を最後まで遂行できた。 | | | | |
| | | 2 | 所定の業務に対して、決められた期限、期日を守ることができた。（工期、提出書類） | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 積極性 | 今まで以上を目指して業務を遂行する能力 | 1 | 常に新たな知識・技術の習得に努めることができた。 | | | | |
| | | 2 | 業務の遂行に向け、他人任せでなく、率先して行動することができた。 | | | | |
| | | 3 | 職場改善活動の取り組みに積極的に協力することができた。 | | | | |
| | | | | | | | |
| 協調性 | 他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力 | 1 | 上司の指示や指導に沿った行動をとり、他の職員と協力して職務を遂行することができた。 | | | | |
| | | 2 | 上司や部下とのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境づくりに取り組むことができた。 | | | | |
| 指導力 | 下位者に適切な指示をし、仕事上の指示ができる能力 | 1 | 部下や後輩からの質問に対して、知識と経験を踏まえて効果的な助言を行っている。 | | | | |
| | | 2 | 部下や後輩に業務上必要な知識、技能を向上させるための適切な指導を行っている。 | | | | |
| 合理化推進 | 工夫をしながら効率的に業務を推進する能力 | 1 | 常に業務の効率化につながる方法を検討し、具体的な改善提案を行っている。 | | | | |
| | | 2 | 業務を遂行する中で、常に問題意識を持って自ら課題を発見、分析し、改善点を明確化したうえで、効率化、質の向上に向けて取り組んでいる。 | | | | |
| 知識・技術 | 職務に必要な知識や技術及びその活用に係る能力 | 1 | 業務に関する基本的な知識を有している。（森林、作業方法、機械・器具） | | | | |
| | | 2 | 業務に関する基本的な技術を有している。（技能、質、量） | | | | |
| | | 3 | 機械・器具について、適正に点検・整備、管理することができている。 | | | | |
| | | 4 | 事故・災害発生の危険性をあらかじめ確認し、業務を実施することができている。 | | | | |
| | | 5 | 日頃より安全衛生活動の重要性を認識し、基本に忠実な作業を実施することができている。 | | | | |
| 成績 | 出 役 日 数 | | 日 | | | | |
| | 取り組み目標 | | | | | | |
| | 達 成 状 況 | | | | | | |

| 評価点 | 評価基準 |
| --- | --- |
| 5 | 基準をはるかに上回っていた |
| 4 | 完全にできた |
| 3 | 概ねできた（特段指導を要しない） |
| 2 | 少しできた（時々指導が必要） |
| 1 | 全くできなかった（早急な改善が必要） |

# 図表４　能力評価シート（レベル３）

## チームの責任者もしくは高度熟練者として、他の職員の模範となり、業務遂行、問題解決、人材育成等を行い、利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準

| 参　　事 | 代表理事組合長 |
| --- | --- |
| | |

| 職　名 | | 氏　名 | | 対象期間 | 〜 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |

| 要　素 | 定　義 | 評　価　項　目 | | 評　　価 | | | 評価点 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| | | | | 本人 | 一次 | 二次 | |
| 規律性 | 社会規範や職場の規律を遵守する能力 | 1 | 経営理念・方針に沿って、森林組合の社会的責任が果たせるよう関係者と調整し部下に適切な行動をとるよう指導している。 | | | | |
| | | 2 | 法令や職場の規則を遵守し、部下や後輩の模範となる行動ができた。 | | | | |
| 責任性 | 自分に与えられた職務を確実に遂行する能力 | 1 | 所定の業務に対して、その目標を期日内に達成することができた。 | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 積極性 | 今まで以上を目指して業務を遂行する能力 | 1 | 知識・技術などについて、常にその向上に努め、組織全体に学習、成長意欲を喚起している。 | | | | |
| | | | | | | | |
| 協調性 | 他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力 | 1 | 組織内において、協働者に自ら進んで協力し、良き人間関係づくりに積極的であった。 | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 指導・統率 | 組織全体を協力的な関係にとりまとめ職務を円滑に遂行する能力 | 1 | 職場規則や関係法令を遵守し、所定の目標を達成させるためにチームをまとめている。 | | | | |
| | | 2 | 部下や後輩に業務上必要な知識、技能を向上させるための適切な指導を行っている。 | | | | |
| | | | | | | | |
| 業務改善・合理化推進 | コストを把握し、業務改善しながら更なる効率化を推進する能力 | 1 | 業務改善策の効果を評価し、客観的に検証しながら効果や更なる改善策を洗い出している。 | | | | |
| | | 2 | トラブルの発生原因を特定、分析し、これを踏まえて再発防止策を取りまとめている。 | | | | |
| | | 3 | 作業前の段取りを的確に行い、チーム全員に周知することで、作業の効率性を高めている。 | | | | |
| | | 4 | 業務・作業の効率化を図り、工程を改善させ、コストの低減を図っている。 | | | | |
| 無災害の推進 | 労働災害の防止を目的とした取り組みを推進する能力 | 1 | 事故や災害の発生原因を特定、分析し、これを踏まえて再発防止策を取りまとめている。 | | | | |
| | | 2 | 安全衛生に関する諸法令・規則を熟知し、それらが遵守されているか監督し、部下を指導している。 | | | | |
| 知識・技術 | 職務に必要な知識や技術及びその活用に係る能力 | 1 | 業務に関する基本的な知識を有している。（森林、作業方法、機械・器具） | | | | |
| | | 2 | 業務に関する基本的な技術を有している。（技能、質、量） | | | | |
| | | 3 | 機械・器具について、適正に点検・整備、管理することができている。 | | | | |
| | | 4 | 事故・災害発生の危険性をあらかじめ確認し、業務を実施することができている。 | | | | |
| | | 5 | 日頃より安全衛生活動の重要性を認識し、基本に忠実な作業を実施することができている。 | | | | |
| 成績 | 出　役　日　数 | | 日 | | | | |
| | 取り組み目標 | | | | | | |
| | 達 成 状 況 | | | | | | |

| 評価点 | 評価基準 |
| --- | --- |
| 5 | 基準をはるかに上回っていた |
| 4 | 完全にできた |
| 3 | 概ねできた（特段指導を要しない） |
| 2 | 少しできた（時々指導が必要） |
| 1 | 全くできなかった（早急な改善が必要） |

事例 2

# 有限会社愛美林

## 事業成長に向けて人材の定着と育成を実現する能力評価制度へと改善

**平成25年から能力評価システムの導入に取り組んだ愛美林。しかし初年度の能力評価表は項目が細かすぎて内容が実情と合わないところがあり、実際の運用には改定が必要だった。そこで2年目に受けた支援では、項目を大きく整理し、「社会人としての心構えや人間性」「社員として求められる基準行動」をよりはっきりと打ち出した内容へと改善し、運用方法を模索している。**

### 経営の拡大とビジョン実現へ 人材育成が大きな課題に

愛美林は、代表取締役の仲尾浩氏が平成9年に森林組合作業請負班として造林保育を中心に、作業員4名から創業した。会社組織にしたのは平成14年からになる。現在は素材生産や伐採も行い、従業員数は26名にまで成長した。伊豆全域はもとより県下全域を営業エリアとしており、現在は南伊豆町のほか、静岡や富士など木材市場への搬送を考え御殿場にも拠点を設けて営業を拡大。そのほか、NPO法人伊豆農林水産活性化支援センターと共に青少年への森林（里山）の大切さをPRするなど、一次産業の振興に協力している。

業務を拡大する中、仲尾氏が描く経営ビジョンは、テリトリーの拡大に伴って、業務内容を機能と場所によって区分した事業部制とし、将来は各事業部が子会社となって機能することだった。

会社の成長にあわせて、人事管理の仕組みを整備することは重要な課題である。さらに、人材育成も必要となるが、研修は「緑の雇用」が開催している集合研修への参加によって行い、そのほかは先輩従業員による現場でのOJTが中心となっていた。しかし、若手従業員の離職者が多く、勤続年数が平均3年程度となっていて、技能が蓄積されないことが課題となっていた。

事業を運営できる人材を外部から登用するだけではなく、事業基盤の強化に向けて、安定的に雇用できるよう人事制度をきちんと整え、内部で人材育成を行い、戦力化していくことは必須に見えた。

そこで、能力評価システムの情報を知り、平成25年に東京で全国森林組合連合会が開催した事業説明会に同社総務部 部長の小泉義昭氏が参加し、導入を決めた。

初年度担当のコンサルタントの指導に基づき、能力評価表を作成し、どのように進めるかの検討を行った。しかし、2年目になってもそれを使って評価を実施するには至っていなかった。

評価表の内容は、全国森林組合連合会作成のひな形をもとに作成したが、小泉氏は「社長と私の目から見ると、現場の従業員が使うには難し過ぎると思いました」と語る。項目が細かすぎて内容が実情と合わないところがあり、実際の運用には改定が必要だった（図表1）。初年度のコンサルティングは1年の期限である。そこで、2年目も引き続いて運用支援を仰ぐことにした。

2年目の課題は、「人材育成」による経営基盤の確立であった。「能力評価システム」を会社内に浸透させることによって、離職率の低下と勤続年数の延長を実現し、社内にノウハウの蓄積を図るとともに、事業の拡大と成長を行うための基盤づくりを目指すという目的があった。

2年目のコンサルタントは村上君雄氏に変更し、支援回数も前より減ることから、まずは初年度の取組をヒアリングした。

「どうしたいのか社長に伺ったら、一番のポイントは、『この会社に勤務していることで、社会人としても認められた人間になれる』という教育をしたい、ということでした。社会でも通用する人間ということは、挨拶ができる、報・連・相を行うなどのレベルになります。そのような基本的な視点から、改定作業を始めました」（村上氏）

同社内でも、育成は技能の継承や新しい技術の修得という面もあるが、「むしろ社会人としての心構えだとか人間性の面の方が大きい。スキルよりも、まずそちらを重視しています」と、小泉氏は語る。このような要望を受けて、村上氏は評価表の改定に

**事業体概要**

| 項目 | 内容 |
|---|---|
| 所在地 | 静岡県賀茂郡南伊豆町下小野304 |
| 主な事業内容 | 伐採、間伐、育林、緑化、素材生産 |
| 従業員数 | 29名（現場従業員20名、事務職員9名） |

取りかかった。

## 社会人として、社員としての基準行動を文章にして示す

村上氏は、2年目運用支援のポイントを次のようにまとめた。

⑴評価表の改善と作成
①社員の「能力評価表」（改善）
②管理者の「管理能力評価表」（作成）
⑵評価表の活用スケジュールの設定
⑶評価の仕方（目標管理を含めて）

⑴について、社員の能力評価表は、社会人として、愛美林の社員として行わなければならないことを明確にし、それができるようになることを基本とした。そのための基準行動をまとめ、「社内外で通用する人材」を意識しながら改定作業を進めていった。

平成27年1月に全社員を対象に、評価システムの説明を実施し、評価表は当初5つの大きな項目を提示した。

この評価表については、出席者からいろんな意見が出た。「この内容では評価できない」「ここまで目が行き届かない」などの意見をやり取りし、それを踏まえて村上氏は1項目減らし、最終的に4項目にまとめた。「最後の1項目は、ランク付けではなくて、管理者がこの人はこういうところをレベルアップしてもらいたい、そのためにどうしたらいいか、という内容を入れます。評価というより、目標設定です」（村上氏）。

そのような内容に改善して、管理者と社員から承認をもらった。大きく次の4つを提示し、それぞれの内容（定義）も、前回のシートよりわかりやすく簡潔に表現している。

①ルールの遵守状況
仕事を行う上で理解すべき経営理念・経営方針の実現、就業規則、事業部門の規則等のルールの理解と実践状況を評価する。

②コミュニケーションの浸透
生産性を高めるため、上司からの指示を理解して実践する、またお客様の要望に応えるための基本となるコミュニケーションの基本を評価する。

③業務効率化への取組状況
事業部門における業務内容や業務システムにおいて、社員がどのように改善や効率化に取り組んでいるかを評価する。

④技能熟練への取組状況
事業部門ごとの業務内容により扱う機器に違いがあり、共通項目が設定できないので、取扱機器によるランク表を作成し、各人が求められる技能に応じた目標設定を行い、評価する。

①～③のそれぞれに、具体的行動を文章で表し、5つの評価項目にした。④は共通項目がないので各人が5つの目標を選んで記入することにした。

評価点は5段階とした（図表2、3）。

さらに、前回はなかった管理者用の評価表も作成した。事業の拡大にあたり、管理者のリーダーシップ強化は欠かせず、「各事業部の確立と運営が行えるための必要な能力の向上」を基本とした。

管理者用も、5つの評価事項にそれぞれ5つの評価項目があり、自己評価と1次評価の2段階で評価する（図表4）。

また、事業構造と組織管理の把握のために、村上氏の方で組織図と経営活動の流れを新たに整理して同社に示した。

## 運用に向けての課題

社員用の評価表は承認を得られたが、管理者については関係者の都合により時間が取れず承認には至らなかった。今後の取り組みテーマといえるだろう。

なお、村上氏の方で評価表の改善と、スケジュール案も策定したが、同社ではまだ評価は実施していないという。支援回数が限られたこともあり、手直しを進めたものを再度検討しながら、実際に使える制度になるための取組が最大の課題である。運用に向けてトライアルをすることが必要となっている。評価の時期と回数については、半期ごとに中間と期末評価の実施を検討している。

また、同社では、評価システム導入前から、「目標カード」という制度をつくり運用している。能力評価システムのように多岐にわたらずシンプルな内容で、何項目か自分の目標をつくって新年に掲げ、年末に面談を通して達成状況を確認するものだ。これについては中間での状況の確認も取っていた。この制度を通じて、評価の意義について社員も一定の理解があることから、今回の能力評価システムと目標カードをあわせて運用するかどうかを検討中である。

直近ではなく今後のテーマとしては「評価を賃金に連動させていきたいという考えはあります」と語る小泉氏。今はこの評価システムによって、従業員のスキルと行動基準を見えるようにし、社会人としての姿勢や規範などの土台をしっかりと意識づけし、徹底していくことが最重要テーマとなっている。

事例 2

# 指導コンサルタントから

## トップとの意思統一のもと、モチベーションとコミュニケーションの改善へ

株式会社デルタエム
代表取締役 **村上君雄**

### 推進者の存在と社内コミュニケーションが必須

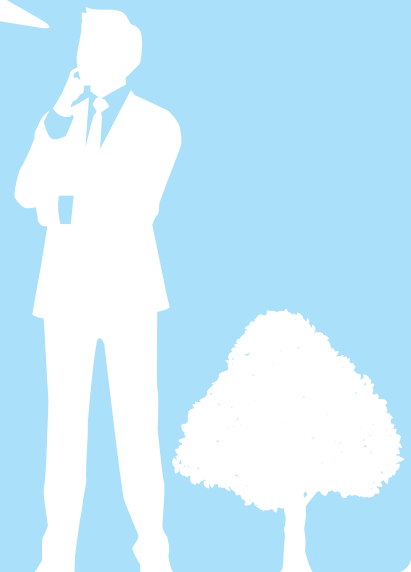
社長へのヒアリングから、能力評価制度の活用について、技術的な面はさておいて、社員が「本当にこの会社に入ってきてよかった」と思うような関係にしていきたいということを一番に考えていることがわかった。

ではそのためにどうすればいいか。まず社内でコミュニケーションがしっかりとれているか、あるいは会社の方針が明確になっているか、その中にあって自分の取り組む姿勢が見えているか、それらがわかるようになる教育をしていかなければならない。

支援は3回行い、初回は改定した評価表の案をつくってお見せした。社長不在ではあったが、管理者同士かんかんがくがくの話をしてもらった。この場で社員の能力評価表と評価項目の改善の方向性が決まり、ここまでは了解が取れた。

管理者用の能力評価表については、検討の時間が取れず了解が得られなかったが、同社に対して改善した評価表は提出してある。社長も「利益が出るようにするのは、管理者の仕事だ」と明言しているように、どのくらいの利益をいつまでに出すかは生産性の問題であり、それは管理者が考えて、社員にスケジュールをつくって浸透することが一番だと、強く認識している。これについて議論の場を持てなかったのが残念だが、今後の課題といえるだろう。

システムを改善してもなかなかすぐ運用できない状況が同社にはあるが、最初はコンサルタントがやってきて指導をすれば導入できると思うものの、つくって「さあやりなさい」と言われるだけでは進まない。担当者や管理者も動けないことに悩んでいる様子で、やはり社長の下に手足となって動き、「自分が中心になってやる」と積極的に責任をもち、具体的に動かす推進者が必要だ。

管理職との検討会を実施した時に、現場のリーダーと事務系の幹部との間のやり取りからも、事務系の幹部は現場に行ったことがあるかどうか、よく見えなかった。営業が仕事をとってきても、現場としっかり連携して、そのとおり実行できているかどうか。そこで、評価項目にはあえてコミュニケーションを入れた。それができて、社長との意思統一がもっ

と図れていれば、制度やシステムはきちんと運用が広がるはずだ。コミュニケーション改善は同社の課題としてあるだろう。

ただその中でもとてもよかったと評価できるのは、このような検討会に会社が「集まれ」と言ったら、多忙な業務の中、時間を空けても御殿場からも来てくれる機動力があった。そういう意味では意思統一はできているように思う。

## 「やる気」と「自信」を引き出す対策へ

今回の支援の結果としては、能力評価システムの導入によって社内の意思統一ができかけている、発展段階といえる。社員は「社長の考え方が、経営の成長は社員各自の能力向上と考えている」こと、さらに「社長の掲げる経営理念の実現を目指して行動する」ことが重要だと、気づきが生まれるきっかけになっている。

意識の目覚めとともに、経営基盤を強化する体制づくりの第一歩として、能力評価システムと能力評価表が活用されることが、これからの大きなテーマとなってくる。社長の考え方のもとに社員が意思統一できる大きなチャンスでもある。

評価のやり方については難しい面もあり、技術を事細かに評価しても難しかったり面倒になったりしてしまう。細かくなってしまったものを大括りに分けて、文章もわかりやすくして、これだったら評価できるというところまで修正できたのが、今回の大きな成果だ。

また、評価が皆5段階の3になってしまう中心化傾向は他社の評価制度にも見られる、難しい課題だ。なにも言えない人や現状を把握していない人はすべて3になるし、あるいはそうでなくても、制度に前向きに取り組む意識がなく、本人が自分で付けた評価を上司がそのまま書くということも起きがちだ。

もし従業員に自信がなくて1を付けたのならば、自信を上げてあげなくてはいけない。それをやるのは管理職しかいない。この人はこういう状況だから、こういうようなフォローをしてあげて自信を付けさせましょうという共通の方策をつくっていく必要がある。それは管理者だけに任せるのではなくて、社長以下全員が取り組むべき課題である。

愛美林くらいの規模であれば、個別対応でモチベーションアップの対策をしてもいいのではないだろうか。今回は提案の機会が得られなかったが、これも必要なテーマだと考えている。

## 社長の思いを具現化する中核人材の育成

この会社はトップがビジョンや夢を持って、いろんな構想を考えている。だから、制度がうまく軌道に乗れば、必ず発展できる可能性を持っている。そのためには、社長の描いた絵を聞いて具体化する人、現実的にどう動いたらいいかがわかる人材が絶対に必要だ。

社長はやる気もあり高い能力の持ち主という印象だが、問題は社長の思いを具現化するコアになる人が育っていないという心配がある。社長がこういう方向でやる、と言った時に、では具体的に人の配置をどうするか、機械をどう調達するかなど、解決すべき課題に対して、実行する人が不足しているのではないかと思えた。

人材の育成を進め、社員にどうしたらやる気を出させることができるか、真剣に考えることで道は開けてくる。そのためにも、管理者が「組織とは何か」を考え、理解することからやる必要がある。組織図とともに、経営活動の仕組みがわかる体系図を私から示したのはそういう期待からである。この流れを理解し、経営者の仕事は何か、管理者の仕事は何かという再認識を図って欲しいと願っている。

## 図表1　能力評価表（現場技能職 森林整備・レベル1）（改定前）

| 被考課者氏名 | | 社員ｺｰﾄﾞ | | 一次考課者氏　名 | |
|---|---|---|---|---|---|
| 所属 | | 役職名 | | 二次考課者氏　名 | |

| 評価点 | 評価基準 |
|---|---|
| 5 | 基準のレベルを上回っている |
| 4 | 基準のレベルに完全に達している |
| 3 | 基準のレベルに概ね達している（特段指導を要しない） |
| 2 | 基準のレベルに若干届かない（時々指導が必要） |
| 1 | 基準のレベルを大幅に下回っている（早急な改善が必要） |

| 評価項目 | 定義 | 職務遂行のための基準 | 本人評価 | 上司評価 |
|---|---|---|---|---|
| 林業の社会的責任と関係者との協働 | 林業の社会的役割や責任を認識し、関係法令やルールを遵守しながら職業人として責任を遂行する能力と取り組む姿勢 | (1)職業人としての自覚や社会的責任感、職業倫理を有している。 | | |
| | | (2)業務に関わる関係法令や就業規則を把握している。 | | |
| | | (3)業務に支障をきたさないように自己の健康と生活時間を管理している。 | | |
| | | (4)適切な森林施業が森林の有する多面的機能を発揮させていることを理解している。 | | |
| | | (5)自社の組織構造、所掌範囲・業務分担を理解している。 | | |
| | | (6)自己の判断で処理できることとできないことを区別し、迷った場合は独断で判断せず、上司と相談のうえ問題解決を図っている。 | | |
| 無災害の推進 | 作業現場の安全を確保しながら業務を遂行するとともに、労働災害の防止を目的とした取組を推進する能力 | (1)現場における事故・災害をあらかじめ防ぐことの重要性を理解し、林業労働災害防止対策に従った行動を行っている。 | | |
| | | (2)林業機械・器具の安全機能を理解し、正しい使用法を守りながら業務遂行を行っている。 | | |
| | | (3)始業時間や休憩時間をきちんと守り、仕事の効率と安全性を高めている。 | | |
| | | (4)安全確保に関するグループ活動の目的と活動内容についてただしく理解し、参加している。 | | |
| | | (5)安全衛生活動の推進において、実施方法や実施手順を理解するために努力し、曖昧な点がある場合は曖昧にすることなく、上司や先輩に質問し、理解を図っている。 | | |
| チームワークとコミュニケーション | 社内外の関係者・関係部門と連携しながら円滑に遂行する能力 | (1)上司や先輩からの助言に沿った行動をしている。 | | |
| | | (2)疑問点がある時は関係者に質問する等必ず問題の解決を図った上で業務に取り組んでいる。 | | |
| | | (3)職場・現場関係者等に挨拶するなど社会人としての基本的なマナーを守っている。 | | |
| | | (4)チームワークをとるため、同僚との話の輪に積極的に加わっている。 | | |
| | | (5)他部門の担当者や取引者に対しても、誠実な対応に心がけ信頼関係を構築している。 | | |
| 業務効率化の推進 | 工夫をしながら効率的に仕事を進める能力 | (1)仕事に取りかかる前に、求められる達成水準や仕事の進め方、注意事項等を確認している。 | | |
| | | (2)業務プロセスを理解し、決められた手順で仕事をしている。 | | |
| | | (3)コスト意識をもって自分なりに工夫しながら、効率化や改善を試みている。 | | |
| | | (4)仕事を素早く習得し、そのスピードアップに取り組んでいる。 | | |
| | | (5)会社が組織的に業務改善に取り組んでいる場合には、積極的にその活動に参加している。 | | |
| 技能の習熟度 | 森林整備に関する技能の習得、習熟度 | 森林調査、造林、森林整備に関する基本的な知識、技能を有し、上司の指示に従い的確に業務を遂行している。 | | |

## 図表２　能力評価表（社員）（改定後）

| 被評価者名 | | 1次評価者名 | |
|---|---|---|---|
| 事業部門名 | | 2次評価者名 | |

【自己評価表作成日；　年　月　日】
【1次評価日：　年　月　日】【2次評価日：　年　月　日】

| 評価点 | 評価基準の内容（概要） |
|---|---|
| 5 | 期待以上の内容であり、他の模範とすることができる |
| 4 | 期待以上である |
| 3 | 期待通りの水準である |
| 2 | 期待を下回った内容であり、努力を要する点が明確になっている |
| 1 | 期待を大幅に下回った内容であり、多大な努力が必要である |

| 評価事項 | 内容（定義） | 評価項目 | 自己評価 | 1次評価 | 2次評価 | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ルールの遵守状況 | ・仕事を行う上で理解しておかなければならいことは、経営理念・経営方針の実現、及び就業規則、事業部門の規則等のルールを知っておくことが基本です。その理解度合と実践状況を評価しています。 | 1)会社の理念の理解と取組状況 | | | | |
| | | 2)働くことの意味や会社で働く意味を考えた行動をしている | | | | |
| | | 3)就業規則やルールの遵守状況 | | | | |
| | | 4)時間管理の状況 | | | | |
| | | 5)整理整頓の実行状況 | | | | |
| コミュニケーションの浸透 | ・生産性を高めるためには、上司からの指示を理解して実践することおよび、お客様やユーザーの要望に応えることが必要です。その基本は、コミュニケーションであるため、コミュニケーションの基本事項を評価をします。 | 1)挨拶の実行度合(上司・同僚・取引会社・家族・道具・自然) | | | | |
| | | 2)指示命令の遵守状況 | | | | |
| | | 3)連絡報告の遵守状況 | | | | |
| | | 4)上司への相談状況 | | | | |
| | | 5)会社における社員間との連携状況 | | | | |
| 業務効率化への取組状況 | ・事業部門における業務内容や業務システムの改善による効率化は、生産性を向上させるための基本です。この評価項目は、社員の業務効率化についての日常の取組状況を評価しています。 | 1)仕事の手順は理解しており、依頼された仕事を実行することは可能である | | | | |
| | | 2)事業部門の問題や課題及び対策を理解している | | | | |
| | | 3)対策を実行するために自分自身が取り組まなければならない事項が明確である | | | | |
| | | 4)対策を実行している | | | | |
| | | 5)対策を実行したことによって能力は向上している | | | | |
| 技能熟練度への取組状況 | ・設定した目標の達成度合いを評価してください。(最大5項目まで) | 1) | | | | |
| | | 2) | | | | |
| | | 3) | | | | |
| | | 4) | | | | |
| | | 5) | | | | |

## 図表３　能力評価目標設定表（社員）

| 被評価者名 | | 1次評価者名 | |
|---|---|---|---|
| 事業部門名 | | 2次評価者名 | |

【自己評価表作成日；　　年　　月　　日】

【1次評価日：　　年　　月　　日】【2次評価日：　　年　　月　　日】

| 評価点 | 評価基準の内容（概要） |
|---|---|
| 5 | 期待以上の内容であり、他の模範とすることができる |
| 4 | 期待以上である |
| 3 | 標通りの水準である |
| 2 | 期待を下回った内容であり、努力を要する点が明確になっている |
| 1 | 期待を大幅に下回った内容であり、多大な努力が必要である |

| 評価事項 | 評価項目 | 1次評価 | 評価コメント | 2次評価 | 評価コメント | 目標 | 課題と取組内容 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ルールの遵守状況 | 1) | | | | | | |
| | 2) | | | | | | |
| | 3) | | | | | | |
| | 4) | | | | | | |
| | 5) | | | | | | |
| コミュニケーションの浸透 | 1) | | | | | | |
| | 2) | | | | | | |
| | 3) | | | | | | |
| | 4) | | | | | | |
| | 5) | | | | | | |
| 業務効率化への取組 | 1) | | | | | | |
| | 2) | | | | | | |
| | 3) | | | | | | |
| | 4) | | | | | | |
| | 5) | | | | | | |
| 技能熟練度への取組状況 | 1) | | | | | | |
| | 2) | | | | | | |
| | 3) | | | | | | |
| | 4) | | | | | | |
| | 5) | | | | | | |

## 図表４　能力評価表（管理者）

| 被評価者名 | | 1次評価者名 | |
|---|---|---|---|
| 事業部門名 | | | |

【自己評価表作成日；　　年　　月　　日】

【1次評価日：　　年　　月　　日】

| 評価点 | 評価基準の内容（概要） |
|---|---|
| 5 | 期待以上の内容であり、他の模範とすることができる |
| 4 | 期待以上である |
| 3 | 期待通りの水準である |
| 2 | 期待を下回った内容であり、努力を要する点が明確になっている |
| 1 | 期待を大幅に下回った内容であり、多大な努力が必要である |

| 評価事項 | 内容（定義） | 評価項目 | 自己評価 | 1次評価 | コメント |
|---|---|---|---|---|---|
| 事業計画の策定 | 事業計画の評価は、目標利益を明確にするとともに、達成に向けどのように生産性を向上するかを検討し、実施しているかで行います。事業計画策定の基本は、管理者によるビジョンを明確にすることです。 | 1)事業計画には、経営理念や経営方針の実現が反映されているか | | | |
| | | 2)事業計画の設定は、目標利益を達成することを前提にしているか | | | |
| | | 3)売上高を確保するための営業活動計画は実行できる内容となっているか | | | |
| | | 4)売上高を確保するための経費の内容、コスト削減に向けての内容が明確になっているか | | | |
| | | 5)一人当り（個人別）の生産性が明確になっているか | | | |
| 目標利益確保に向けた対応 | 目標利益の確保に向けて、営業の展開、生産性の確保、経費の管理及び人事管理の評価をします。 | 1)営業内容は必要売上高の確保に向けた対応となっているか | | | |
| | | 2)生産性の向上に向けた対策が明確となっているか | | | |
| | | 3)経費の構成を理解しており、コスト削減や資源の有効活用ができているか | | | |
| | | 4)目標の売上高を確保するための人的構成ができていて有効活用ができているか | | | |
| | | 5)事業計画を社員に理解させ、その計画に沿った活動が行われているか | | | |
| 組織編成について | 目標利益を確保するための組織編成についての対応を評価します。管理者には理想とする組織ビジョンが必要です。 | 1)生産性を向上するための組織編成は明確になっているか（組織ビジョンの明確化） | | | |
| | | 2)具体的に必要とする能力を持った人材像が明確になっているか | | | |
| | | 3)社員各人別に到達して欲しい目標が明確になっているか | | | |
| | | 4)仲間意識は高度化しているか（協働意識等） | | | |
| | | 5)目標利益確保に向けて人材の配置転換や業務内容の変更等を行っているか | | | |
| 経営改善について | お客様や最終ユーザーの要望、また、国の政策の変化への対応状況を評価します。経営改善の基本は、日常の環境変化への対応であり、対応出来なければ衰退の一途となるためです。 | 1)事業部門における問題点や課題点を常に把握している | | | |
| | | 2)発生した問題点や課題点を検討を行っており、社員や経営者への相談を行っている | | | |
| | | 3)改善のための対策は、社員に周知徹底して実行できる体制を構築している | | | |
| | | 4)改善の結果は、常に把握して良い結果を生み出す様に工夫している | | | |
| | | 5)問題点や課題点は事業計画へ反映させ社員全員で取り組めるようにしている | | | |
| 教育体系について | 社員の育成は、会社と事業部門の成長に結びつきます。社員の育成をどのように行っているかを評価します。組織ビジョンの実現も社員教育から始まります。 | 1)事業部門の社員各自の教育目標は明確となっている | | | |
| | | 2)社員各自の目標は、会社や事業部門の目標と関連付けさせている | | | |
| | | 3)事業部門におけるOJTの仕組みは明確となっており、活用している | | | |
| | | 4)各自の目標達成に向けて教育計画は明確となっており、実施している | | | |
| | | 5)事業部門における教育体系は明確となっており、教育責任者も明確となっている | | | |

事例
3

# 有限会社ヤナザイ

## 国内平均年収を基準に賃金体系を整え、わかりやすい評価制度と連動

若手従業員の定着率は8割以上と、働きやすい職場風土づくりができているヤナザイ。従業員が今後も会社の方向性を共有しながら、長期的に働く戦力となってくれることを目指し、賃金制度を整備し、能力評価システムの仕組みを活用していった。2年目は評価項目の数を減らし、さらにわかりやすい内容に改良。評価のやり方も改善を検討している。

**事業体概要**

| | |
|---|---|
| 所　在　地 | 静岡県島田市牛尾976-4 |
| 主な事業内容 | 素材生産、森林整備 |
| 従 業 員 数 | 19名（現場従業員19名、事務職員0名） |

### 林業の転換期を迎えた今 長く働ける制度を整える

ヤナザイでは能力評価システムを平成25年に導入し、導入からまる2年が経過した。26年からは、このシステムを手直ししようと、少しずつ動き出しているところである。

能力評価システムを導入した第一の目的は、これまで定まっていなかった賃金体系を構築したいと考えたからだった。

同社は平成14年から緊急雇用や緑の雇用の育成事業により、少しずつ若者が入社し、現在では10数名と従業員の半数を超えるまでになっている。「自分が採用するに当たっては、ガイダンスの時に当然やる気がある人材を中心に選ぶのですが、そのやる気とはお金ではなくて仕事への誇りや、林業という仕事に就いてみたいという思いの方を重視します」と、同社取締役の山内秀紀氏は語る。重機に乗ってみたい、チェーンソーで上手く木を倒せるようになりたいなど、こんな仕事をやってみたいという若者は積極的に採用している。

その甲斐があって、従業員には仕事へのプライドが保てており、器用不器用は多少人によってあっても、怠けるような従業員は皆無だと自負している。定着率は8割を超え、採用する人材は、地元のほか県外からのIターンや、外国籍など、バラエティ豊かだ。「自分も転職組なので転職したい人の想いがわかります。彼らがここで長く安定的に仕事をしてもらうためにも、賃金体系を整備する必要があると考えるようになり、制度づくりに取り組むことにしました」（山内氏）

若手従業員の入社に当たって、それまでは決まった賃金テーブルがなく、1年ごとに５０００円ずつ上げていくことを考えたが、このルールでは年齢と勤続年数の配分がうまくとれないこともあり、どのような体系をつくればよいか悩んでいた。また、それまで基本給のみの処遇だったが、扶養家族を持ちながら林業に転職した従業員もおり、長く林業の仕事に就いてもらうためには、家族手当も必要ではないかと考えるようになった。

賃金体系の見直しとともに、経営理念や社訓、ビジョン等、会社の方向性をよりはっきり示して、若手の意識を上げていこうという狙いもあった。

「林業も今は転換期になっています。これからの事業に当たってどのような人材が必要か、それをバックアップしていくシステムは何がいいのか、やはり大本となる考えがないといけない。今までも理念はありましたが、なかなかきちんと出せるようなものではなかったので、それもつくることになりました」

平成25年に山内氏がたたき台をつくり、社長とのやりとりの中で調整しながら経営理念を決めた。併せて、同年能力評価システムを活用しながら評価表と賃金表の作成に取り組んだ。

### コンサルタントの助言をもとに オリジナルの賃金体系をつくる

1年目にコンサルタントから4回の支援があり、初回支援時に、まず社員の個別面談を行った。最初経営側としては、頑張ったら頑張っただけ、技術のある従業員にはそれなりに賃金や手当が上がり、それによってモチベーションも生まれ、さらに頑張ることで業績も上がるというもくろみがあった。しかしコンサルタントが聞き取った話は意外なものだった。

「皆さん、仲がいい、仲間意識が強くていいですねと、コンサルタントの草刈さんは言うのです。賃金にはあまりこだわりがないようなこともわかりました」と山内氏。経営側は従業員の生活のための賃金向上をスタートしたのに、評価を賃金に反映させるよりも「これができたから偉い」と褒めてあげる

ことや、ステータスの方を求めている、というのである。

しかしそうであっても、賃金にまったく手をつけないわけにもいかず、賃金制度の整備とベースアップの仕組みに取り掛かることにした。

その中で一つの指標として参考にしたのが、国内の労働者の平均年収である。平成23年のデータでは409万円となっており、同社も平均でこの金額を支給できることを目指して体系づくりをした。

コンサルタントからはデータだけを提供してもらい、賃金体系はオリジナルでつくりあげた。現状の賃金から新しい賃金体系にした結果下がるということのないように仕組みを考えた。

年齢加給は1歳違うと何百円違うなどと設定すると細かくなりすぎ、ばらつきも出るので、高卒であっても前職で林業をやってある程度の技術がある人の場合などは、スタートのランクを上げている。入社時の給与の基準は社長と山内氏の間で話し合いながら決めていくようにした。

1年目から5年目位まではコンスタントに5000円ずつ昇給し、その後は3年区切りで昇給した後、だんだん年数が経つうちに昇給額は減り、入社26～7年で昇給はなくなるという流れである。

年数が経つと上がり幅は小さくなる一方で、能力給のレベルが上がれば下がった分をカバーできる額として、順当にいけば毎年5000円ずつ位は上がる。この仕組みに従えば、入社18年を越えた社員が昇級すると基本給額が28万円となり、能力給と賞与を合わせると、労働者平均年収になるよう考慮した。

さらに、昇級の物差しとなる能力考課表（図表1、2）を策定した。能力評価のレベルの提示と評価により、次の段階に向けてやる気を出させるための手段の一つと考えた。能力考課表は2枚に分け、1枚目は技能の評価、2枚目は行動評価を記入するようにした。技能評価と行動評価という「考え方的には小学生の通信簿と同じです」と山内氏が言うように極力シンプルなものとし5段階評価をしていった。

## 項目数を減らし3段階評価に シンプルさを追求

2年目も能力評価システム支援の継続を希望した。

1年目の運用の問題として、一つは評価がきちんとできているかがあった。中には本人評価が全部3という従業員があり、評価をきちんと理解していないところがあった。

また、社長と山内氏と本人との3人での面談にも課題があった。「正直、これからも頑張ってね、みたいな雑談プラスくらいしかなくて、それがそのままレベルいくつにしよう、という判断基準にはなりませんでした」（山内氏）

また面談と評価を実施し、評価結果を検討したが、多忙な業務の中で作業を進めることも目下の悩みとなっていた。トップが一人ひとりを細かく把握するには限度があり、上司評価の実務的な部分は山内氏が中心となるが、現状よりも評価項目の絞り込みを進めないと、スムーズな運用は難しい。

修正した能力考課表（図表3、4）は、裏表1枚とし、考え方は前回と同じものだが、さらにシンプルな構成にした。表面はA現場技術、B現場技能と分け、現場の技術や技能を、「できる・はい＝3、普通＝2、できない・いいえ＝1」と3段階評価する。裏面はC行動全般、D管理の2つにして、自己管理ができているか、積極的に取り組んでいるかを、同じく3段階でチェックする。現場技能の中には機械操作も入っているので、未経験の従業員の場合はゼロを入れ、評価の対象外にした。考課項目の文章も「グラップル操作は完璧だ」「プロセッサーは俺に任せろ」など、現場作業員の気持ちが乗るように、わかりやすく書かれている。

初年度の能力考課表は各項目上司評価の欄を入れてあったが、2年目はなくして本人評価のみとした。評価項目に出てこないような部分や、さらに踏み込んだ細かい部分については、自由記入欄に自分をアピールしてもらう。このシートをもとに面談をして、そのとき上司が評価欄を記入していく。「アピールの部分が書きづらかったら、僕らが話の中でどう聞き出すかをメインにしていくようにすれば、従業員も仕事の場で頑張ってしっかりやってくれると思います」と山内氏は期待を込める。

この能力考課表は2年目の運用支援でコンサルタントの指導を受けた後に完成し、評価は今年度から実施する。7月30日全体の月例会議で発表し、従業員に記入してもらった結果を、8月中旬支給の賞与に若干反映していくという。また、評価の本格的な運用と賃金への連動は、平成28年4月の給与改定に合わせて回していく予定だ。「その途中で修正があってもいいと思います。100％自信をもって長年使えるかというとそうではなく、その時その時に必要な項目にしていきたい」と、フレキシブルな運用を心掛けている。

さらに、コンサルタントからの指摘から検討しているのは、評価に当たって係数表を活用することだ。重要項目は係数を2倍にして評価するなど、評価者側で重視する部分を決めておけば負担もなく、評価の差が出ないという問題が減りメリハリがつく。今年度試験的に運用するつもりである。

事例 3

指導コンサルタントから

# 一足飛びで100%を目指さず、少しずつ前に進み制度をつくりあげる

KCGコンサルティング株式会社
中小企業診断士　**草刈利彦**

## 主体的な取り組みが光る導入支援

ヤナザイで最初に従業員に対してアンケートを取った結果、従業員は林業が好きでやっているので、お金がすべてではないというのがひしひしと伝わってくるのがわかり、他の事業体とは違う特長を感じた。私は林業だけでなく、中小企業を支援しているが、その中でも最初に訪問して挨拶ができる企業は風土がいいのは間違いないと思っている。同社も訪問すると皆さんご挨拶していただけるので、素晴らしい会社だとわかった。

一方、経営者側の思いとしては、林業は比較的賃金が高くないこともあって、今回の能力評価システムの導入でもしっかりした基準に従って評価し、一定水準の賃金も払いたいと考えていた。元々企業理念もしっかり立てており、それに基づいて事業運営をしている。その中で熱心にシステムづくりに取り組まれたのはなおさら素晴らしい。

2年間の支援で、最初はシステムづくりを行い、評価制度を同社に合うように全国森林組合連合会作成のひな形をアレンジして作成した。2年目はその運用である。しかしつくったからといって、なかなかすぐに動くわけでもない。運用の中で悩みも生まれてくる。一足飛びに定着できず、1年目は評価項目が細かくて大変だというので、より使いやすいものへと改定した。また彼らは、私が何か指摘する前から、「こうしたい」という主体的なアイデアがいろいろある。伺った時にそれをお聞きしながら、私の考えも少し交えてつくり上げた。

## 林業と同じく、長い目で手直しを進める

ただ、システムは運用していくうちに、忙しさに紛れて進まなくなる時もある。そういう場合は時々、「その後どうでしょうか」と聞くようにしている。同社も初年度の評価システムの結果を見せてもらったら、評価作業は当初の予定の半分位しか進んでいなかった。どうされたのか聞いたら、「結構大変だ」という意見だった。最初は部長レベルで評価して、そのあと社長が評価するとか、評価の段階も考えていたのだが、忙しさに紛れるとそんな余裕はない。評価項目が何十項目もあって、とても全部はできない、という状態だった。

その点をクリアできるように手直しに向けて、今回の評価制度の改定となった。

トップと山内さんの想いとしては、評価制度をクリアにして賃金と結び付けたいと思っていた。その想いは大切にしてあげたいと思うが、賃金との連動は今後も時間がかかる。いま第一段階をやってみて、1年目で急に成果が出るわけではない。制度が軌道に乗るま

では、林業のように長い期間かかるものだ。何年かやって、また手直しして行こうという助言を行った。最初から完璧なものはあり得ない。慌てず、やらないよりはまず一つやってみて、その結果を検証しながら見直していくのが、継続のポイントだ。

## 「評価してもらえる」ことで若手の成長意欲が刺激される

気を付けたいのは、評価で成果を強調しても、「では成果を出せばいいのか」というムードになってしまうことだ。本来、林業はチームでやっていくものだが、やりやすい現場を担当すれば能率が上がっても、難しく能率の上がらない現場を担当するチームもある。これは巡り合わせである。そういう事情もしっかりと考えてあげないと不公平感が出るので、評価に当たって考慮したい点である。

しかし、アンケートの結果として、林業をやっていることやこの職場で仲間と働くことに充実感があると言っても、皆公平に扱うわけにはいかない。成果の差はしっかりフィードバックしていき、全体を底上げしながら従業員の生活を保障しつつ、長期的にはさらに生産性を上げていく余地はあると見ている。そのことを従業員にわかってもらえるような賃金体系や評価制度にすることに苦労した。

トップは従業員を大切にして地域の一般的な企業と同じか、それ以上の待遇をしてあげたい、ぜひともそういう会社にしていきたいという思いが強い。山内さんもどうしたら社長の想いを実現できるかと考えている。

一方で従業員のほうは自分のスキル、能力を上げたいという思いが強いように感じた。若い人にはゲーム世代の感覚があり、この項目ができるようになったら何点など、ご褒美がもらえるような評価にすると、「あそこの何点まで行きたいね」、という目標が生まれやすい。それを一つの目標設定として、モチベーションアップにつなげ、活用するのもよいというアドバイスをした。

若手従業員に対しては、むしろ「評価してもらえる」という部分を大切にしてあげるといいと考えている。賃金だけではなく、林業が好きで入ってきて、技術をどんどん身につけて成長したいという傾向があるならば、そこを汲み取ってあげるような評価システムも大切である。

評価を一つのツールとして年に2回位面談して、「今どうなの？　何か悩んでいる？　どうしたいの？」と従業員から聞き取り、そして「ここが素晴らしいけど、もう少しこういうこともできるとすごいよね」などと言いながら、成長を支援していくのも効果的であろう。

つまり、やる気を高めるコミュニケーションの道具として評価システムを活用することだ。今まで林業の事業体で意識して取り組んでいる所は少ないだろう。理想を言われてもなかなか最初は難しいので、初めの評価面談は雑談でもいい。もしかしたらその場で日頃できない話をできる一歩かもしれない。やれることから手をつけて、だんだん理想に近づけていくことだ。一気に１００％を望まず、少しでも前に進むのが大切である。

評価者研修については一度、社長を含めて、どうような考え方で制度を説明したらいいのか、講習会を開いた。最初は「そうだと思うが、やってみないとわからない」という反応だった。やってみると「全部できない」「雑談になってしまう」という悩みが出てきた。ではそれに対して、どう手直しするか、話し合いをしながら振り返り、作戦を変更してきた。

制度の変革は、ゴールがあっても一足飛びにはいかない。コンサルタントは導入のプロセスの中で、へこたれないように激励する役割もあるので、同社に対してもそのような支援を心掛けてきた。トップも山内さんも挫折せずしっかり前に進むことを考えており、同社は取り組みながら発展していく印象がある。

## 図表１　能力考課表（改定前）

### 能力考課表(技能)

| 氏名 | | 評価者 | | | |
|---|---|---|---|---|---|

| 評価項目 | 基準 | 本人評価 | 上司評価 |
|---|---|---|---|
| 準備･段取り | (1)求められる達成水準(ノルマ等)や仕事の進め方、注意事項等を確認している | | |
| | (2)必要な資材･機材を事前に準備し、整備ができている | | |
| | (3)作業指示書に基づく打合せを行ない、疑問点はその場で解消できている | | |
| | (4)林内を観察し、立木本数、材積を想定する事ができる | | |
| | (5)作業指示に応じた適正な選木ができる | | |
| | (6)作業工程全体を把握し、工程管理ができる | | |
| 伐倒<br>枝払い<br>下刈り | (1)受け口、追い口は水平になっている | | |
| | (2)想定した方向に伐倒できる | | |
| | (3)かかり木処理を安全に行なつている | | |
| | (4)枝や材の張力を見て、危険予知しながら作業できる | | |
| | (5)近接作業･上下作業をしていない | | |
| 集材 | (1)効率の良い荷掛け作業ができる | | |
| | (2)合図の確認や退避が確実にできる | | |
| | (3)吊り下げる材の重心を見極め、重量を想定できる | | |
| | (4)残存木に傷をつけずに集材できる | | |
| 造材 | (1)材の色、曲り、腐り等、欠点を見極め、効率良く造材ができる | | |
| | (2)納入先からの指示に従い、現場に応じた的確な採材ができる | | |
| | (3)原木評価の方法を理解している | | |
| 運材 | (1)材の傷付けを最小限にし、丁寧に取り扱う事ができる | | |
| | (2)はい積みが丁寧にできる | | |
| | | | |
| 架線作業 | (1)集材線の仕組みを理解している | | |
| | (2)集材地点、先柱、元柱の位置を的確に設定できる | | |
| | (3)集材機の特性や構造を理解し、操作を安全に効率良くできる | | |
| 重機･機械<br>取扱い | (1)チェーンソーの点検整備は丁寧に行ない、故障･破損がない | | |
| | (2)重機の始業前点検を実施し、整備を確実に行ない.損傷させていない | | |
| | (3)グラツプルの特性構造を理解し、操作が安全に効率良くできる | | |
| | (4)プロセツサーの特性や構造を理解し、操作が安全に効率良くできる | | |
| | (5)スイングヤーダーの特性や構造を理解し、操作が安全に効率良くできる | | |
| | (6)フォワーダの特性や構造を理解し、操作が安全に効率良くできる | | |
| 作業道 | (1)地図上及び林内を観察し、路線の決定ができる。 | | |
| | (2)路盤の成形、路肩構造物の設置等、土質、地形に応じた開設ができる | | |
| その他 | (1)技能や経験を言語化、図表化することで、社内の知識やノウハウを共有している。 | | |
| | (2)言葉で伝え、体験させ、自分で創意工夫させるなど、多様な手法を組み合わせて技能を継承している。 | | |

## 図表２　能力考課表（改定前）

### 能力考課表（行動）

| 氏名 | | 評価者 | | | |
|---|---|---|---|---|---|

| 評価項目 | | 基準 | 本人評価 | 上司評価 |
|---|---|---|---|---|
| 社会的責任 | | (1)職業人としての自覚や責任感、職業倫理を有している。 | | |
| | | (2)業務に関わる関係法令や就業規則を把握している。 | | |
| | | (3)自社の経営方針、社訓を理解し、規範となる行動をとつている。 | | |
| | | (4)上司に報告･連絡･相談を行なつている。 | | |
| | | (5)迷つた場合は独断で判断せず、上司と相談のうえ問題解決を図つている。 | | |
| | | (6)出勤簿、現場作業月報、作業日誌を誤記なく記入している。 | | |
| | | (7)自社の社会的責任が果たせるよう、部下や後輩に適切な行動をとるよう指導している。 | | |
| | | | | |
| 無災害 | | (1)単位作業ごと、労働災害防止対策に従つた行動を行つている。 | | |
| | | (2)林業機械･器具の安全機能を理解し、正しい使用法を守りながら業務を行つている。 | | |
| | | (3)作業の安全性を高めている。 | | |
| | | (4)月末安全会議に出席し、ﾋﾔﾘﾊｯﾄ等、自己の作業の振り返りができる。 | | |
| | | (5)危険行動がある場合には、その場でその都度、班員や後輩を指導している。 | | |
| | | | | |
| 業務効率化の推進 | | (1)着手前に求められる達成水準（ノルマ）や仕事の進め方、注意事項等を確認している。 | | |
| | | (2)作業工程を理解し、決められた手順で仕事をしている。 | | |
| | | (3)コスト意識をもつて自分なりに工夫しながら、効率化や改善を試みている。 | | |
| | | (4)仕事を素早く習得し、そのスピードアツプに取り組んでいる。 | | |
| | | (5)社が業務改善に取り組んでいる場合には、積極的にその活動に参加している。 | | |
| | | (6)業務の効率化のために、メンバーと連携･協力しながら、業務を遂行している。 | | |
| | | (7)常に次工程の事を考えながら、より効率的な行動･方法を追及している。 | | |
| | | (8)ｺｽﾄの意味と要素を把握し、会社の方策に従つている。 | | |
| | | (9)業務効率化やコストダウンにつながる方法を考え、具体的な改善提案を行つている。 | | |
| | | (10)職場改善活動など、業務効率化におけるリーダー的な役割を果たしている。 | | |
| | | (11)現状に満足することなく、常に目標の上方修正を行い、その達成に向けた強い意志を周囲に示している。 | | |
| | | | | |
| 協力協調 | | (1)職場･現場関係者等に挨拶するなど社会人としての基本的なマナーを守っている。 | | |
| | | (2)チームワークをとるため、同僚との話の輪に積極的に加わつている。 | | |
| | | (3)上司や先輩からの助言に沿つた行動をしている。 | | |
| | | (4)関係部門との業務上の連携について理解し、良好な連携をとっている。 | | |
| その他 | | | | |
| | | | | |

## 図表３　能力考課表（改定後）

# 能力考課表（1）

（有）ヤナザイ

氏名＿＿＿＿＿＿＿＿　記入日＿＿＿＿＿＿＿＿

| | A 現場技術 | 評価 | | B 現場技能 | 評価 |
|---|---|---|---|---|---|
| A1 | 地形図から山の形を読み取る事ができる | | B1 | 切れる刃で作業をしている（チェーンソー･刈払機、鉈、鋸） | |
| A2 | 集材システムを理解している | | B2 | 狙った方向に伐倒ができる | |
| A3 | 最適な伐倒方向を決める事ができる | | B3 | グラップル操作は完璧だ | |
| A4 | 現場コストを考えている | | B4 | プロセッサーは俺に任せろ | |
| A5 | 危険行動･箇所を把握している | | B5 | フォワーダ運搬は誰にも負けない | |
| A6 | ワイヤー、滑車、チルホール等、機具類の取扱い（使用荷重等）を知っている | | B6 | 集材機運転はお手の物だ | |
| A7 | 現場の地形･林相をみて、作業手順を組立てられる | | B7 | 測量は正確にできる | |
| A8 | 林内観察して搬出材積、本数を想定できる | | B8 | 最適な造材をしている | |
| A9 | 施業計画書を理解して作業している | | B9 | 壊れないよう作業道を開設、補修している（勾配、法高、排水等） | |
| A10 | 製材の部材･構造を理解している | | B10 | 重機のメンテナンスができる | |
| | 評価対象 | | | 評価対象 | |

評価:　未経験=0　できる･はい=3　普通＝2　できない･いいえ＝1

| 自由記入欄（自己アピール） | 評価欄 |
|---|---|
| | |

## 図表４　能力考課表（改定後）

# 能力考課表 (2)

（有）ヤナザイ

氏名＿＿＿＿＿＿＿＿　記入日＿＿＿＿＿＿＿＿

| | C 行動全般 | 評価 | | D 管理 | 評価 |
|---|---|---|---|---|---|
| C1 | 林業の仕事は楽しい | | D1 | 経営理念･社訓を覚えている | |
| C2 | 創意工夫ができる | | D2 | 個人の作業手帳は毎日記入している | |
| C3 | ３つ先の事を考えて行動、作業している | | D3 | オンライン日報を毎日入力している | |
| C4 | 仕事は積極的に取り組んでいる | | D4 | 提出物は期日までに出している | |
| C5 | 前回評価からケガをしていない | | D5 | 責任を持った行動ができる | |
| C6 | 上司への報告･連絡･相談は適時している | | D6 | 重機･機械類の取扱説明書を読んだ | |
| C7 | 就業時間は守っている | | D7 | 社有車は大切に乗っている | |
| C8 | 協同作業者を意識して作業できる | | D8 | 重機･機械･器具を壊していない | |
| C9 | リーダーの指示に従っている<br>後輩の指導をしている | | D9 | 日々の体調管理はできている | |
| C10 | 自分の10年後の姿を想像している | | D10 | 林業の仕事について人に伝える事ができる | |
| | 評価対象 | | | 評価対象 | |

評価:　できる･はい=3　普通＝2　できない･いいえ＝1

| 自由記入欄（自己アピール） | 評価欄 |
|---|---|
| | |

事例 4

# 有限会社氏原林業

## 評価制度を賃金に反映させるルールを構築

従業員が納得できる客観的な能力評価制度を導入したいと考えていた氏原林業では、導入支援事業1年目に、能力開発重視の評価制度を構築。2年目は、評価制度を賃金に反映させるためのルールを整備した。現在は、評価制度と共に運用しながら調整を行っている。

**事業体概要**

| 項目 | 内容 |
|---|---|
| 所在地 | 静岡県浜松市北区三ヶ日町宇志703-1 |
| 主な事業内容 | 素材生産、造林、育林、路網整備 |
| 従業員数 | 12名（現場従業員9名、事務職員3名） |

### 1年目は客観的な評価制度を構築

静岡県西部を流れる天竜川流域で、長年にわたり林業を営んできた氏原林業。10年ほど前から若い世代の採用を積極的に行い、育成しながら定着を図ってきた。従業員の平均年齢は35歳である。

能力評価は以前から独自の方法で行ってきた。それは、各従業員が自己評価と自分以外の従業員を評価する相対評価を行い、それぞれを比較して社長が総合的に評価する仕組みで、主観的な評価に陥りやすいという欠点があった。そこで、代表取締役の氏原孝氏と担当の宇田朝一氏は、明確な基準に基づいた客観的な評価制度を導入したいと考え、能力評価システム導入支援事業を活用した。

新たな能力評価システムを導入するに当たり、同社が目的としたのは、若い世代の従業員の能力開発と、働きに見合った処遇の2点だった。その目的を踏まえ、1年目は、能力開発重視の評価制度を構築。次のような3つのツールが作成された。

①評価チェックシート

上位・中位・下位と3つのレベルを設け、それぞれ「成果（仕事の質、量）」「行動（ルール順守、協力・協調、向上心等）」「業務遂行力（知識・技能、状況判断、コミュニケーション等）」の3分野について評価項目を設け、項目ごとに評価の着眼点を示したもの。

②人事評価表

自己評価、一次評価者、最終調整評価者の各評価点を記載し、3項目の評価結果を取りまとめるためのもの。

③評価の手引き

正式名は「能力開発のための評価制度内容と評価手順と注意事項に関わる手引き」。現状では対象となる評価者が少ないため、評価者研修を行う代わりに、今後新たな評価者が加わっても活用できるように作成された。内容は、制度の仕組み、評価ルール、評価の技法、面談の方法などが二十数ページにわたり記載されている。

構築された評価制度は現在、内容はそのままに、3つのレベルの評価チェックシートと人事評価表を1つのシートに使いやすくまとめて、運用されている（図表1、2、3）。

### 評価制度を反映した賃金ルールを整備

新たな評価制度が構築でき、次の課題は評価制度を賃金に反映させるためのルール整備である。これが導入支援事業2年目の取り組み内容となった。

氏原林業では、事前に一般企業のデータを参考に「モデル的な賃金（18歳から60歳）」を作成。それを基に専門家が、現在の従業員（図表4）の賃金の状況や、静岡県内の企業の平均賃金などを考慮しながら設計した。基本給は職能給（能力給）と年齢給の2つで構成され、それに役職に応じた手当が付く形となっている。年齢給は年齢に応じて上昇していくもので、54歳までは、毎年1万3000円～500円の幅で加算されていく。例えば、最も昇給額が高い18歳から19歳等の場合、1万3000円のアップ、最も昇給額が少ない53歳から54歳等の場合、500円のアップとなっている。（55歳以降は加齢に応じて減額される）。

若い年代ほど加算額が大きく、加齢につれて加算額は小さくなる。一方、職能給は6段階ある等級ごとに定められており、等級は能力評価に基づいて決められる。職能給の昇給も、能力評価に応じて5段階で変化する仕組みだ。また、賞与についても、能力評価に基づき5段階の係数がかけられる。

このように、職能給と賞与に関しては、能力評価

の結果が反映される仕組みとなっている。基本給を職能給だけにせず、年齢給を設けたのは、中途採用の従業員への配慮からだ。職能給のみの場合、未経験で入社した中途採用者は、最も低い6等級からのスタートとなるため、新卒者と同じ初任給になってしまう。それでは中途採用者にとってあまりにも厳しいため、年齢給が加えられた。

## 既存の従業員と中途採用者の賃金のバランスが課題

評価を賃金に反映させるルールはできたものの、いざ運用となると、難しい点が多いと氏原氏と宇田氏は口をそろえる。中でも最も難しいと感じているのが、既存の従業員と中途採用者との賃金のバランスの取り方だ。

氏原林業では中途採用の割合が高く、現在の従業員の3分の2が中途採用者である。中途採用者のほとんどは林業未経験者のため、職能給は最も低い6等級から始まることになる。年齢に応じて年齢給は増えるとは言え、職能給と年齢給を合わせた初任給は25万円に満たない。家族がいる場合、生活していくには厳しい金額と言えざるを得ない。

実際、取材に伺うまでの半年間に、30代の中途採用者が2人、相次いで退職した。「退職にはさまざまな理由が絡み合っているものですが、その中の1つとして必ず挙がるのが賃金の低さです」（氏原氏）。加えて、休日が定まらないことも理由の1つに挙げられるという。自然相手の仕事のため、雨の日を振り替えて土曜日に出勤するなど、不安定な要素が多い。いずれか一方だけならまだしも、これら2つが重なることが、退職に拍車を掛けていると見ている。

「2人とも入社して2年にも満たない時期でした。入社前には、賃金を含めた待遇面についてしっかり説明して、理解してもらった上で入社しているのですが、入社後しばらく生活してみると、やはり厳しいと感じるようです」（氏原氏）。

しかし、中途採用者に配慮して賃金をより高くすると、既存の従業員とのバランスがとりづらくなってしまう。3～4年の経験を持つ従業員よりも、経験ゼロの中途採用者の方が賃金が高いとなれば、既存従業員は不満に感じるかもしれない。

今回、専門家が設計した賃金体系は、能力評価を反映させるという当初の目的どおり、あくまでも能力重視の仕組みのため、未経験の中途採用者には厳しい条件にならざるを得ない。「能力評価という観点からは、その考え方でいいのですが、現実には中途採用者に入社してもらい、定着してもらわないと困りますので、その辺のバランスが今後の検討課題になっています。1つの賃金表で全ての人を評価することは難しいので、一人ひとりに合わせた表を作っていく必要があるのではないかとも考えています。経験はなくても、その人のいい部分を評価して能力の不足をカバーしていくとか、あるいは将来の可能性に先行投資するという考え方を採り入れて、中途採用者が無理なく働けるような賃金を設定できるようにすることも考えたいと思います」（氏原氏）

## 従業員のモチベーションが高まるような制度に

その一方で、氏原氏は次のようにも語る。「現状、仕事を一生懸命やっている従業員が残ってくれているという感触はあります。少数精鋭を目指していきたいですし、そうすることで1人当たりの賃金を増やしていくことが大事だと思います」。とはいえ、肉体労働であることに加え、不定期の休みもあり、ある程度余裕を持った人員確保も必要だ。そのバランスをとることも考えなければならない。

宇田氏は、「会社としては、できるだけ賃金を払いたいと思っているが、収益とのバランスもあるので難しい」と話す。他の事業体では賃金をどのように設定しているのか。林業の中での平均値をぜひ知りたいと要望を挙げた。

氏原氏は、賃金制度の今後について、「もう少し賃金水準を上げることができないか、検討していきたい」と語る。「そのためには、とにかく無駄を省いて、その分を賃金に回していくしかないでしょう。また、従業員との間でも、経営状態をオープンにして、賃金の割合がどの程度を占めているかについて話をしていきたい」。宇田氏もこう続ける。「賃金表の金額を上げてしまうと厳しいので、みんなで創意工夫・無駄の排除に取り組み、その結果として利益が上がった分、賞与として還元する方法がいいのかもしれません」。会社が置かれている状況を従業員と共有し、一緒に状況の改善に取り組むことが、賃金の問題を解決する1つの方法と捉えているようだ。

もともと氏原林業が能力評価を行う目的は、従業員のモチベーションを高めることである。「当社の評価制度を見て、『よし、頑張るぞ』と思ってもらえないような制度では意味が無いので、従業員にはこの制度を安易に打ち出せないな、といまだに思います。引き続きじっくり考えて、しっかりとした制度をつくり上げたいと考えています」（氏原氏）

事例 4

# 指導コンサルタントから

## 人材の採用と定着化へ向けての賃金水準をめざす

日本生産性本部
主席経営コンサルタント　**近藤幸雄**

### 県内の賃金データを参考に基本テーブルを作成

氏原林業については、前年に評価制度を整備したが、それを賃金に反映させるルールが未整備だった。そこで、今回は評価制度を賃金に反映させるルールを整備した。

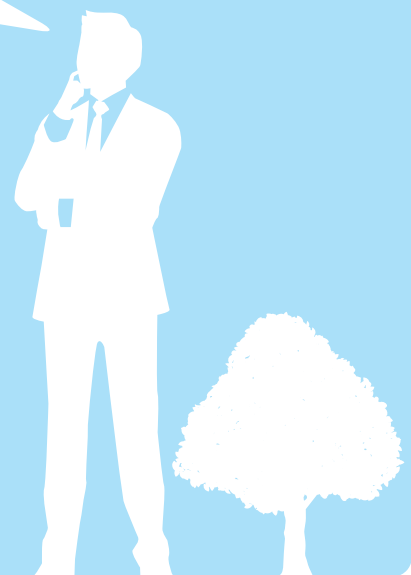
初めに、会社が事前に作成した「モデル的な賃金（18歳から60歳）」を基に整備したいとの依頼があった。モデルの作成に当たっては、業界の賃金水準をデータ化したものがないため、一般企業（業種平均）のデータを参考にしたとのことだった。そのモデルを見ると、生涯収入が2億円を超える一般企業並みの水準で、正直なところ、全体的に高い印象を持った。そのことを会社に確認すると、従来並みの水準では、家族を養うことが困難なため、若い人材がなかなか集まらず、また独身で入社しても、結婚後に辞めてしまうケースが多い。そのため、社員を採用して定着させるには、この程度の水準が必要である、との考えだった。会社の意向を踏まえ、そのモデルを参考に基本テーブルを作成することにしたが、そのままでは高過ぎると考え、県内の賃金データ（厚生労働省調査によるもの）を会社に提示した上で、会社のモデルから1割程度下げた水準で作成した。

### 基本給を「職能給」と「年齢給」で構成し、中途採用者に配慮

前年に評価制度を導入する際、「評価を賃金に反映させたいが、極端な差はつけたくない」という会社の意向があり、賃金表もそれを踏まえて作成した。作成に当たっては、現社員の実際の賃金表も考慮した。

基本給は、評価制度の結果を反映させる「職能給」と、年齢に応じて昇給する「年齢給」の2つで構成した。職能給は等級ごとにベースが決まっており、その年の評価によって翌年の昇給額が変化する。前年に策定した評価制度は、能力主義に基づくものであるため、本来は基本給の全てを職能給で構成するのが正しい考え方といえる。しかし、そうすると、未経験の人が中途で入社した場合、高校新卒者並みの賃金となり、結婚している場合は生活が困難になってしまう。仕事ができなくても賃金が上がる年齢給のような仕組みは好ましくないが、現実に中途採用の社員も多いため、年齢給を採り入れ、中途入社であっても、ある程度の水準を確保できるようにした。

手当については、従来どおり、役職手当のみを設定し、家族手当は世の中の流れに合わせて無しとした。

賞与は、評価制度の結果に応じて少し差を

つけるようにした。標準支給月数に、総合評価に応じた賞与支給係数（総合評価5なら1.2、総合評価1なら0.8など）をかけて算出する。例えば、標準支給月数が1カ月の場合、総合評価5なら1.2カ月分、総合評価1なら0.8カ月分となる。

評価制度では、順調にいけば、少なくとも課長や係長クラスまでは昇格できるようになっており、その水準であれば、この賃金表を導入することで、金銭面を理由に辞める人は減ると考えている。

## 「日給月給」方式は改めるべき

現状の賃金制度における一番の課題は、日給月給方式である。天候に左右される業務のため、月給制に踏み切れないという会社の事情は理解するが、社員にしてみれば、毎月の収入が安定しなければ、働きがいも生まれようがない。私の考えでは、最も下の6等級は日給月給制でも仕方ないかもしれないが、できれば、その上の等級、せめて係長クラス（4等級）以上は月給制にすべきではないかと考えている。このことについて会社に提言したところ、今後、一定クラス以上は月給制に移行させていくことを確認した。

## 社員を定着させるために、賃金以外にできること

氏原林業が、従来よりも高い賃金水準の設定を望むのは、社員の採用と定着化という課題があるためである。この課題の解決策は、賃金条件を良くする以外にもある。簡単に言えば、「働きがい」のある会社にすることである。

多くの人は、お金のためだけに働いているわけではない。賃金がさほど高くなくても、仕事が面白かったり、職場の人間関係が良ければ、その会社で働き続けたいと考える社員は多い。例えば、システムエンジニアの中には、残業続きで睡眠時間を削ってまでして働いていても、好きな仕事だから苦にならないという人もそれなりにいる。林業従事者でも「自分たちの仕事がこんなことに役立っているのだ」という自負が持てれば、賃金のことはさほど気にならないはずだ。したがって、社員を定着させるには、会社としての魅力を高めたり、社員の働きがいを高めるための方法を考えることも大切である。

例を挙げると、昔からある社員旅行は、社員同士の親睦を深める意味で有効だろう。また、社内でコンクールを行い、良い結果を残した人、優秀な社員を「鞄持ち」の名目で社長の出張に同行させ、帰りは自由に行動していいことにすることも考えられる。このような仕掛けをつくり、「会社にいれば、辛いこともあるが、楽しいこともある」ということを体感させることも、働きがいにつながるはずだ。

## 社員の待遇を改善するには、事業改革が不可欠

もっとも、社員の待遇を改善しようにも、事業で収益を増やさないことには実現できない。現実には、林業事業体の多くが受注産業であり、顧客の需要に左右される事業を続けている限り、社員の待遇を保証することはできない。自分たちが主体的に事業を行えるような事業改革が求められる。

ある林業事業体では、切り出した木を素材にした玩具を作って販売し、自然志向の母親たちから好評を得ている。このように、依頼を受けて伐採するだけの一次産業にとどまらず、加工する二次産業、さらには販売する三次産業まで、主体的に事業領域を広げていくことが、収益の安定につながり、ひいては社員の定着にもつながっていくはずだ。

## 図表１　評価チェックシート

レベル　3（上位）　評価表　#REF!　氏名　　　　経験年数　　年　年齢　　才

| 要素 | 評価項目 | 着眼点 | 配点 | 本人評価○×記入 | 得点 | 本人コメント欄 | 上司評価○×記入 | 得点 | 社長コメント欄 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 仕事の成果（質+量） | 仕事の結果 | ・質量とも申し分ない | - | - | 0 | | - | 0 | |
| | 仕事の質 | レベル2の模範になっている | 10 | | | | | | |
| | 仕事の量 | 『伐倒（ 木）』　皆伐（ 65 ）本/日・間伐（ 40 ）本/日　以上である | 10 | | | | | | |
| 20点 | | 『造材』(ﾌﾟﾛｾｯｻ( 35 )㎥/日・ﾊｰﾍﾞｽﾀ( 45 )㎥/日・ﾁｪﾝｿｰ( 18 )㎥/日 以上である | | | | | - | | |
| 行 動 | ルール順守 | ・常に職場・現場関係者等に挨拶する等、社会人として常識ある行動をとっている（自己責任・経済的自立） | 1.5 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・業務に支障のないよう自己の健康と生活時間を管理している（自己管理） | 1 | | | | | | |
| | | ・経営理念・方針に沿った模範となる行動をとっている | 2 | | | | | | |
| | | ・日報等書類の提出期限を守る | 0.5 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 協力・協調 | ・上司（社長、現場代理人等）や先輩からの助言に沿った行動をしている | 1.5 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・他部門の担当者や取引先に対しても誠実な対応をし、信頼関係を築いている | 2 | | | | | | |
| | | ・朝礼、ＫＹミーティング（ＫＹ活動）に参加している | 1.5 | | | | | | |
| | 向上心 | ・知識、技能向上のため積極的に学んでいる（免許取得を含む） | 2 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・現状に満足せず目標の上方修正をし、その達成に向けた強い意志で行動している | 3 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |
| | 責任感 | ・職業人としてのプロフェッショナル意識や社会的責任感、職業倫理を持ち行動している（仕事をやりきる強い意識と意欲を持っている） | 2 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・始業時間、休憩時間等をきちんと守り、仕事の効率と安全性を高めている | 3 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 気配り | ・周囲のメンバーの作業状態を音等で把握している。仲間の作業の強度分担を公平に行 | 1.5 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・メンバーの危険作業、状態（方法・工法の誤り、横着行動、防護衣の未取り付け等）を | 2 | | | | | | |
| | | ・「後工程はお客様」の行動(文字を丁寧に書く、日報の早期提出等)ができている | 1.5 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | コスト意識 | ・仕事は正確で、二度手間になるようなことはまずない | 1 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・段取りが良く、生産性の高い仕事（期間の途中で状況確認等）ぶりである | 3 | | | | | | |
| | | ・効率的で無駄のない仕事ぶりである | 1 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 安全衛生 | ・現場での事故・災害をあらかじめ防ぐ重要性を理解し、行動している | 1 | | 0 | | | 0 | |
| | | | - | - | | | - | | |
| | | ・安全確保に関するグループ活動の目的と活動内容を正しく理解し、行動している | 1 | | | | | | |
| | | ・事故や災害の発生原因を分析し再発防止策を取りまとめている | 2 | | | | | | |
| | | ・安全衛生に関する経験を踏まえ、会社の安全衛生の基本方針や計画作成に必要な情報提供や意見具申をしている | 1 | | | | | | |
| 35点 | 5点 | | - | - | | | - | | |
| 業務遂行力 | 知識・技能 | ・林業の大切さ、木材を原材料として活用する、お客様の要望を理解している | 1.5 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・業務に関わる関係法令や就業規則を理解している | 1.5 | | | | | | |
| | | ・機械、工具等作業に関わる知識について理解し、行動している | 1 | | | | | | |
| | | ・事務処理等に使用するパソコンの操作方法を理解している | 0.5 | | | | | | |
| | | ・気象情報の基本的な読み方を理解している | 0.5 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 状況判断 | ・自分の判断で処理できることとできないことを区分けし迷った場合は上司と相談の上問題解決をしている | 2 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・優先順位を理解して業務に当たっている | 4 | | | | | | |
| | | | - | - | | | - | | |
| | | ・選んでよい手段・方法、行動と選んでならない手段・方法、行動の区別ができている | 4 | | | | | | |
| | | ・関係者と調整の上、判断している | 5 | | | | | | |
| | 15点 | | - | - | | | - | | |
| | 改善・工夫 | ・コスト意識を持って自分なりに工夫しながら効率化や改善を試みている | - | - | ／ | | - | ／ | |
| | | ・作業改善に関する過去の事例や失敗事例の共有を図る等、生産性向上の仕組みづくりを行っている | - | - | | | - | | |
| | 0点 | | - | - | | | - | | |
| | | ・メンバーの性格や気性を把握し、個性に合わせた指示やコミュニケーションが取れている | 5 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 計画と進捗 | ・仕事に取りかかる前に求められる達成水準や仕事の進め方、注意事項等を確認している | 4 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・天候の変化、進捗状況を予測して３日くらい先を読み、仕事をする | 3 | | | | | | |
| | | ・出戻り作業をなくすように、行動（連絡・調整）している | 3 | | | | | | |
| | １０点 | | - | - | | | - | | |
| | 指導・伝承（ﾚﾍﾞﾙ2） | ・継続的な技能向上に取り組み、周囲に模範を示すことで会社全体に学習・成長意欲を喚起している | - | - | ／ | | - | ／ | |
| | | ・担当業務に関する実務経験を持ち、作業のコツを部下に伝授するなど現場で指導的な役割を果たしている | - | - | | | - | | |
| | | ・言葉で伝え体験させ自分で創意工夫させるなど、多様な手法で技能を継承させている | - | - | | | - | | |
| | 0点 | | - | - | | | - | | |
| | 統率・リーダーシップ | ・明確な目標を提示する（レベル３） | 3 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・部下の性格を把握し、思いやりを持って、分け隔てなく行動できる | 2.5 | | | | | | |
| | | ・結果についてはアフターフォローできる | 2.5 | | | | | | |
| | | ・仕事には厳しく、且つ温かくメンバーを引っ張っていく | 2 | | | | | | |
| 45点 | １０点 | | - | - | | | - | | |
| 判定基準・A ≧85%、85%＞B≧75%、75%＞C≧55%、55%＞D≧35%、35%＞E | | 判定 | 0 | ／ | 100 | 0.00% | E | 0 ／100 | 0.00% E |

| その他の記録、成果等追記 | 施業について | 次期の目標（本人） | 社長提案 |
|---|---|---|---|
| | | | |

| 緑の雇用研修 | FM（ﾏﾈｰｼﾞｬｰ） | |
|---|---|---|
| | | |

## 図表２　評価チェックシート

レベル 2（中位） 評価表 #REF! 氏名 経験年数 年 年齢 才

| 要素 | 評価項目 | 着眼点 | 配点 | 本人評価○×記入 | 得点 | 本人コメント欄 | 上司評価○×記入 | 得点 | 社長コメント欄 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 仕事の成果（質+量） | 仕事の結果 | | - | - | 0 | | - | 0 | |
| | 仕事の質 | レベル1の模範になっている | 4 | | | | | | |
| | 仕事の量 | 『伐倒（ 木 ）』　皆伐（ 65 ）本/日・間伐（ 40 ）本/日 | 6 | | | | | | |
| 10点 | | 『造材』　（ﾌﾟﾛｾｯｻ（ 35 ）㎥/日・ﾊｰﾍﾞｽﾀ（ 45 ）㎥/日・ﾁｪﾝｿｰ（ 18 ）㎥/日 | | | | | - | | |
| 行 動 | ルール順守 | ・常に職場・現場関係者等に挨拶する等、社会人として常識ある行動をとっている（自己責任・経済的自立） | 1 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・業務に支障のないよう自己の健康と生活時間を管理している（自己管理） | 2 | | | | | | |
| | | ・経営理念・方針に沿った模範となる行動をとっている | 1 | | | | | | |
| | | ・日報等書類の提出期限を守る | 1 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 協力・協調 | ・上司（社長、現場代理人）や先輩からの助言に沿った行動をしている | 1.5 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・他部門の担当者や取引先に対しても誠実な対応をし、信頼関係を築いている | 2 | | | | | | |
| | | ・朝礼、ＫＹミーティング（ＫＹ活動）に参加している | 1.5 | | | | | | |
| | 向上心 | ・知識、技能向上のため積極的に学んでいる（免許取得を含む） | 3 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・現状に満足せず目標の上方修正をし、その達成に向けた強い意志で行動している | 2 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 責任感 | ・職業人としてのプロフェッショナル意識や社会的責任感、職業倫理を持ち行動している | 5 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・会社の組織構造、所掌範囲や業務分担を理解している | 2 | | | | | | |
| | | ・始業時間、休憩時間等をきちんと守り、仕事の効率と安全性を高めている | 3 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |
| | 気配り | ・周囲のメンバーの作業状態を音等で把握している。仲間の作業の強度分担を公平に行 | 1.5 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・メンバーの危険作業、状態（方法・工法の誤り、横着行動、防護衣の未取り付け等）を | 2 | | | | | | |
| | | ・「後工程はお客様」の行動(文字を丁寧に書く、日報の早期提出等)ができている | 1.5 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | コスト意識 | ・仕事は正確で、二度手間になるようなことはまずない | 1 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・段取りが良く、生産性の高い仕事（期間の途中で状況確認等）ぶりである | 3 | | | | | | |
| | | ・効率的で無駄のない仕事ぶりである | 1 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 安全衛生 | ・現場での事故・災害をあらかじめ防ぐ重要性を理解し、行動している | 1 | | 0 | | | 0 | |
| | | | | | | | | | |
| | | ・安全確保に関するグループ活動の目的と活動内容を正しく理解し、行動している | 1 | | | | | | |
| | | ・事故や災害の発生原因を分析し再発防止策を取りまとめている | 1 | | | | | | |
| | | ・安全衛生に関する経験を踏まえ、会社の安全衛生の基本方針や計画作成に必要な情報提供や意見具申をしている | 2 | | | | | | |
| 40点 | 5点 | | - | - | | | - | | |
| 業務遂行力 | 知識・技能 | ・林業の大切さ、木材を原材料として活用する、お客様の要望を理解している | 3 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・業務に関わる関係法令や就業規則を理解している | 2 | | | | | | |
| | | ・機械、工具等作業に関わる知識について理解し、行動している | 2.5 | | | | | | |
| | | ・事務処理等に使用するパソコンの操作方法を理解している | 2 | | | | | | |
| | | ・気象情報の基本的な読み方を理解している | 0.5 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |
| | 状況判断 | ・自分の判断で処理できることとできないことを区分けし迷った場合は上司と相談の上問題解決をしている | 2 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・優先順位を理解して業務に当たっている | 4 | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | ・選んでよい手段・方法、行動と選んでならない手段・方法、行動の区別ができている | 3 | | | | | | |
| | | ・関係者と調整の上、判断している | 1 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |
| | 改善・工夫 | ・コスト意識を持って自分なりに工夫（期間の途中で状況確認等）しながら効率化や改善を試みている | 6 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・作業改善に関する過去の事例や失敗事例の共有を図る等、生産性向上の仕組みづくりを行っている | 4 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |
| | | ・メンバーの性格や気性を把握し、個性に合わせた指示やコミュニケーションが取れて | 5 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 計画と進捗 | ・仕事に取りかかる前に求められる達成水準や仕事の進め方、注意事項等を確認している | 2 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・天候の変化、進捗状況を予測して３日くらい先を読み、仕事をする | 1.5 | | | | | | |
| | | ・出戻り作業をなくすように、行動（連絡・調整）している | 1.5 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 指導・伝承 | ・継続的な技能向上に取り組み、周囲に模範を示すことで会社全体に学習・成長意欲を喚起している | 3 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・担当業務に関する実務経験を持ち、作業のコツを部下に伝授するなど現場で指導的な役割を果たしている | 4 | | | | | | |
| | | ・言葉で伝え体験させ自分で創意工夫させるなど、多様な手法で技能を継承させている | 3 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |
| | 統率・リーダーシップ（レベル | ・明確な目標を提示する | - | - | | | - | | |
| | | ・部下の性格を把握し、思いやりを持って、分け隔てなく行動できる | - | - | | | - | | |
| | | ・結果についてはアフターフォローできる | - | - | | | - | | |
| | | ・仕事には厳しく、且つ温かくメンバーを引っ張っていく | - | - | | | - | | |
| 50点 | 0点 | | - | - | | | - | | |
| 判定基準・Ａ ≧85%、85%＞B≧75%、75%＞C≧55%、55%＞D≧35%、35%＞E | | 判定 | 0 | ／ | 100 | 0.00%　E | 0 | ／100 | 0.00%　E |

| その他の記録、成果等追記 | 緑の雇用講習（6年目より） | 取得(済)に○ | 次期への反省及び目標（本人） | 社長提案 |
|---|---|---|---|---|
| | 1・地山の掘削及び土止め（技能講習） | | | |
| | 2・はい作業主任者（技能講習） | | | |
| | 3・造林作業の作業指揮者等安全衛生教育 | | | |
| | ※林業架線作業主任者（国家試験） | | | |
| | ※2級土木施工管理技士（国家試験） | | | |
| | ※原木選別評価士 | | | |
| | | | | |

| 緑の雇用研修 | ＦＬ（ﾘｰﾀﾞｰ）<br>ＦＭ（ﾏﾈｰｼﾞｬｰ） | |
|---|---|---|

## 図表３　評価チェックシート

レベル　1（下位）　評価表　#REF!　氏名　経験年数　年齢　才

| 要素 | 評価項目 | 着眼点 | 配点 | 本人評価○×記入 | 得点 | 本人コメント欄 | 上司評価○×記入 | 得点 | 社長コメント欄 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 仕事の成果（質+ | 仕事の結果 | | - | - | 0 | | - | 0 | |
| | 仕事の質 | 状況判断に誤りがなく、伐倒方向も充分に検討され、伐木、立木も無傷である | 6 | | | | | | |
| | 仕事の量 | 『伐倒（木）』　皆伐（60）本/日・間伐（38）本/日　下記表参照<br>『造材』　（ﾌﾟﾛｾｯｻ（30）㎥/日・ﾊｰﾍﾞｽﾀ（40）㎥/日・ﾁｪﾝｰｿｰ（15）㎥/日 | 4 | | | | | | |
| 10点 | | | - | - | | | - | | |
| 行動 | ルール順守 | ・常に職場・現場関係者等に挨拶する等、社会人として常識ある行動をとっている（自己責任、経済的自立） | 3 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・業務に支障のないよう自己の健康と生活時間を管理している（自己管理） | 4 | | | | | | |
| | | ・経営理念・方針に沿った模範となる行動をとっている | 1 | | | | | | |
| | | ・日報等書類の提出期限を守る | 2 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |
| | 協力・協調 | ・上司（社長、現場代理人）や先輩からの助言に沿った行動をしている | 6 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・他部門の担当者や取引先に対しても誠実な対応をし、信頼関係を築いている | 4 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |
| | 向上心 | ・知識、技能向上のため積極的に学んでいる（免許取得を含む） | 7 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・現状に満足せず目標の上方修正をし、その達成に向けた強い意志で行動している | 8 | | | | | | |
| | 15点 | | - | - | | | - | | |
| | 責任感 | ・職業人としてのプロフェッショナル意識や社会的責任感、職業倫理を持ち行動している | 4 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・始業時間、休憩時間等をきちんと守り、仕事の効率と安全性を高めている | 6 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |
| | 気配り（ﾚﾍﾞﾙ | ・周囲のメンバーの作業状態を音等で把握している | 0 | - | | | - | | |
| | | ・メンバーの危険作業、状態（方法・工法の誤り、横着行動、防護衣んこ未取り付け等）を | 0 | - | | | - | | |
| | 0点 | ・「後工程はお客様」の行動(文字を丁寧に書く、日報の早期提出等)ができている | | - | | | | | |
| | コスト意識 | ・仕事は正確で、二度手間になるようなことはまずない | 0 | - | | | - | | |
| | | ・段取りが良く、生産性の高い仕事ぶりである | 0 | - | | | - | | |
| | | ・効率的で無駄のない仕事ぶりである | 0 | - | | | - | | |
| | 0点 | | - | - | | | - | | |
| | 安全衛生 | ・現場での事故・災害をあらかじめ防ぐ重要性を理解し、行動している | 3 | | 0 | | | 0 | |
| | | ・安全確保に関するグループ活動の目的と活動内容を正しく理解し、行動している | 4 | | | | | | |
| | | ・朝礼、ＫＹミーティング（ＫＹ活動）に参加している | 5 | | | | | | |
| | | ・安全衛生に関する経験を踏まえ、会社の安全衛生の基本方針や計画作成に必要な情報提供や意見具申をしている | 3 | | | | | | |
| 60点 | 15点 | | - | - | | | - | | |
| 業務遂行力 | 知識・技能 | ・林業の大切さ、木材を原材料として活用する、お客様の要望を理解している | 1 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・業務に関わる関係法令や就業規則を理解している | 1 | | | | | | |
| | | ・機械、工具等作業に関わる知識について理解し、行動している | 1.5 | | | | | | |
| | | ・事務処理等に使用するパソコンの操作方法を理解している | 1 | | | | | | |
| | | ・気象情報の基本的な読み方を理解している | 0.5 | | | | | | |
| | 5点 | | - | - | | | - | | |
| | 状況判断 | ・自分の判断で処理できることとできないことを区分けし、迷った場合は上司と相談の上問題解決をしている | 4 | | 0.0 | | | 0.0 | |
| | | ・優先順位を理解して業務に当たっている | 3 | | | | | | |
| | | ・選んでよい手段・方法、行動と、選んでならない手段・方法、行動の区別ができている | 2.5 | | | | | | |
| | | ・天候の変化、進捗状況を予測して３日くらい先を読み、仕事をする | 3 | | | | | | |
| | | ・関係者と調整の上、判断している | 2.5 | | | | | | |
| | 15点 | | - | - | | | - | | |
| | 改善・工夫 | ・コスト意識を持って自分なりに工夫しながら効率化や改善を試みている | 0 | - | | | - | | |
| | | ・作業改善に関する過去の事例や失敗事例の共有を図る等、生産性向上の仕組みづくりを行っている | 0 | - | | | - | | |
| | 0点 | | - | - | | | - | | |
| | コミュニケーション | ・仕事に取り掛かる前に、求められる達成水準や仕事の進め方（優先順位の確認・仲間の | 6 | | 0 | | | 0 | |
| 30点 | | ・出戻り作業をなくすように、行動（連絡・調整）している | 4 | | | | | | |
| | 10点 | | - | - | | | - | | |

| 判定基準・Ａ ≧85%、85%＞B≧75%、75%＞C≧55%、55%＞D≧35%、35%＞E | 判定 | 0 ／ 100 | 0.00% | E | 0 ／100 | 0.00% | E |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

| その他の記録、成果等追記 | | 今期の反省 | 来期の目標 | 社長コメント |
|---|---|---|---|---|
| 緑の雇用研修について　ＦＷ（　２　）年目 | | | | |
| 取得可能講習（1～14） | 取得 ○ | | | |
| 1・刈払機取扱い（安・教） | | | | |
| 2・伐木（危険木）（安・教） | | | | |
| 3・荷役運搬車はい作業（安・教） | | | | |
| 4・林内作業車の集材（安・教） | | | | |
| 5・機械集材装置運転（安・教） | | | | |
| 6・車両系建設機械（技能講習） | | | | |
| 7・小型移動式ｸﾚｰﾝ（技能講習） | | | | |
| 8・玉掛け（技能講習） | | | | |
| 9・不整地運搬車運転（技能講習） | | | | |
| 10・走行集材機械運転の業務（安・教） | | | | |
| 11・伐木等機械の運転（安・教） | | | | |
| 12・簡易架線集材機械の運転（安・教） | | | | |
| 13・はい作業主任者（技能講習） | | | | |
| 14.造林作業の作業指揮者等安全衛生教育 | | | | |
| ※地山の掘削及び土止め（技能講習） | | | | |
| ※林業架線作業主任者（国家試験） | | | | |
| ※原木選別評価士 | | | | |
| ※2級土木施工管理技士（国家試験） | | | | |

| 伐倒（本/1日） | 伐倒種別 | 作業場所の条件／平均胸高 | 緩（25°未満） | | 中（25°以上～35°未満） | | 急（35°以上） | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 皆伐 | 平均胸高 30 ｃｍ | 75本 | 73本 | 65本 | 60本 | 50本 | 40本 |
| | | 平均胸高 50 ｃｍ | 70本 | | 55本 | | 30本 | |
| | 間伐 | 平均胸高 20 ｃｍ | 55本 | 53本 | 40本 | 38本 | 30本 | 28本 |
| | | 平均胸高 35 ｃｍ | 50本 | | 35本 | | 25本 | |

伐倒方向は山側へ倒す。皆伐はクサビを使用し、間伐は牽引具（ﾁﾙﾎｰﾙ等）を使用する。

| 研修についての感想 | |
|---|---|
| ＦＷ | |
| （　１　２　３　年　） | |
| ＦＬ（ﾘｰﾀﾞｰ　5年） | |
| | |

## 図表４　従業員リスト

| No | 氏名 | 生年月日 | 雇用年月日 | 経験年数 | 年齢 | 実施日 | 10.刈払い機 | 11.伐木 | 12.荷役運搬はい作業 | 13.林内作業車の集材 | 14.機械集材装置運転 | 15.車両系建設機械 | 16.小型移動式クレーン | 17.玉掛け | 18.不整地運搬車運転 | 19.走行集材機械運転 | 20.伐木等機械運転 | 21.架線集材機械等の運転 | 22.地山の掘削及び土止め | 23.林業架線作業主任者 | 24.原木選別評価士 | 25.2級土木施工管理技士 | 26.はい作業作業主任者 | 27.造林作業の作業指揮者等安全衛生教育 | 28.はい作業主任者 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ○○○○ | 昭和60年10月30日 | 平成18年3月20日 | 9年4ヶ月 | 29 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ○ | ○ | ○ |
| 2 | ○○○○ | 昭和39年6月12日 | 平成21年11月1日 | 5年8ヶ月 | 51 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |
| 3 | ○○○○ | 平成1年12月14日 | 平成20年4月1日 | 7年3ヶ月 | 25 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  | ○ | ○ | ○ |
| 4 | ○○○○ | 昭和51年1月15日 | 平成17年8月17日 | 9年11ヶ月 | 39 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |
| 5 | ○○○○ | 昭和56年2月13日 | 平成17年7月16日 | 10年0ヶ月 | 34 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  | ○ | ○ | ○ |
| 6 | ○○○○ | 昭和33年4月4日 | 平成13年3月1日 | 14年4ヶ月 | 57 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  | ○ |  | ○ |
| 7 | ○○○○ | 昭和48年4月8日 | 平成24年3月1日 | 3年4ヶ月 | 42 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | ○○○○ | 平成1年10月11日 | 平成24年4月1日 | 3年3ヶ月 | 25 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | ○○○○ | 昭和59年2月24日 | 平成24年11月13日 | 2年8ヶ月 | 31 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | ○○○○ | 昭和62年11月18日 | 平成24年12月17日 | 2年7ヶ月 | 27 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | ○○○○ | 昭和58年10月11日 | 平成25年5月8日 | 2年2ヶ月 | 31 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | ○○○○ | 昭和52年9月13日 | 平成26年1月6日 | 1年6ヶ月 | 37 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | ○○○○ | 昭和49年5月25日 | 平成26年1月24日 | 1年6ヶ月 | 41 | 平成27年7月25日 | ○ | ○ | ○ |  |  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | ○○○○ | 昭和60年8月2日 | 平成27年7月13日 | 0年0ヶ月 | 29 | 平成27年7月25日 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

事例5

# 大田市森林組合

## 評価制度の使いやすさと従業員の意識調査で制度見直しのポイントが明確に

大田市森林組合は、平成24年に旧来の班体制をやめてグループ制となる組織改革を行い、現場職員も月給制へと移行した。それに合わせて、従業員からの「一所懸命仕事をした人に処遇と評価をしてほしい」という意見も踏まえながら、能力評価制度を平成25年度から導入した。26年度以降は、それまでの改革をいったん振り返りながら、評価表の項目数や内容の見直しを図り、モラールサーベイを実施。より使いやすい制度へ改定を進めている。

**事業体概要**

| 項目 | 内容 |
| --- | --- |
| 所　在　地 | 島根県大田市大田町大田ロ1047-3 |
| 主な事業内容 | 造林、林産、路網整備 |
| 従　業　員　数 | 49名（現場従業員38名、事務職員11名） |

### 旧来の班体制を壊し処遇と育成の改革に取り組む

大田市森林組合は平成18年に大田市、仁摩、温泉津の3つの森林組合が合併した、約33，000haの山林面積を持つ事業体である。島根県の中では中位規模の森林組合であり、私有林が多く、スギ・ヒノキの人工林率は25％程度、その他に山陰地方の特徴として、アカマツの造林が多くみられる。

最近は、行政との連携にも力を入れている。平成27年4月に、大田市は「森づくり推進室」を設置し、観光と森林事業に力を入れ始めた。森林整備と木材産業の成長を目指す将来ビジョンに向けて、島根県からも職員が出向しているほか、同森林組合も職員を派遣し、林業振興の協力体制を築いている。

さらに、地域林業の発展と組合の成長を目指し、24年には賃金と組織の改革に乗り出した。それまで現場作業はベテラン班長のもと従業員が班体制を組み、賃金も日給出来高払いで班長が金額を決め、賞与額も配分していたという。しかしそれでは従業員の顔ぶれが固定したままで、仕事のやり方も進化しないという問題があった。

「現場技術の向上は、昔の作業班のやり方では難しい。班長が給料も賞与も決めているような体質では、若い従業員はやっていけないでしょう」と参事の林達夫氏は語る。他の森林組合との意見交換や林業施策の動向から見ても、補助金頼みや日給出来高制のままではなく、おのおのの自助努力で技術を高め事業を確立しないと組合運営を維持できないという危機意識が生まれていた。

平成20年ごろから賃金制度改定に向けて動き出すとともに、23年からは1年かけて班長達と話し合い、24年7月からそれまでの班体制を見直し、仕事の内容に応じてメンバーを組み直すグループ制へと変え、同時に給与は月給制に変更し、組織と賃金の大改革を進めた。

仕事のやり方も従来とは変わり始めている。皆田修司代表理事組合長は「今までは事務職員と現場職員が完全に離れていて、指示する側・指示される側にはっきり分かれていました。その構造はまだ残っていますが、少しずつ意識は変わっています」と言う。

事務所職員が指示するという上から目線のままでは全体は回らない。組合全体のあり方を考えて現場メンバーの主体性を引き出しながら、業務を動かしていくような意識の変化が必要となる。事務職員側も仕事に取り組む姿勢の変化を理解し始めているところだ。

一方、現場職員は指示される側で言われたことをやるという受け身ではなく、主体的に動くことが求められる。そこで現業職員の中から、事務所詰めの職員を一人配置し、仲間の気持ち、仕事の中身を知る人間がわかった上で作業計画を指示するようにした。

「今まで班体制であうんの呼吸でやっていたのが、業務に応じてグループ編成のメンバーが日々変わってくるので、人の特質も見込んだ上で差配する人間（職名は係長）が必要になる。これが非常に大きなポイントです」と皆田氏は指摘する。

「係長には『あなたがつぶれてはいけない』と助言してあり、また、現場責任者である主任が現場の意見を吸収していかなければなりません。その上でしっかりと指揮できる能力が求められます」

現場リーダーの育成と従業員のモチベーション向上が、同組合の重要な課題となっている。

### 納得できる給与体系のものさしとして導入を図る

人事制度改革の中で、従業員と経営層の個人面談は24年9月、25年4月、26年4月、27年4月と4回実施した。最初の面談でも、仕事ができる現場従業

員からは「一所懸命やっても給与に反映されないと、モチベーションが下がる」という意見がいくつか出ていた。

そこで皆田氏と林氏は能力評価システム等導入支援事業を知り、平成25年に広島で行われた説明会に参加。一人ひとりの能力を上げるための評価システムという考え方に賛同し、また評価と賃金への連動を視野に、同年9月から導入のための試行を始めた。

月給制にしたときの給与体系は、それまでの年収をベースにしながら調整しており、制度導入時にもあらかじめ従業員に通告し了解を得た上で改定していた。しかし生活給の意味合いもあり、大幅に変えるわけにも行かず、個人の努力や成果を反映させるには、いつまでもその状態を引きずるわけにもいかなくなる。「全体に説明できる、個人が納得できる給与体系をつくらなければならず、そのための〝ものさし〟が必要です」（皆田氏）。

そこで25年にコンサルタントからの導入支援を受け、能力評価表を作成。26年から試験的に運用していった。しかしやっていくうちに「一次と二次評価者間の偏りが出る」、「文章的にわかりにくい、抽象的」という課題が浮き彫りになった。

26年度は能力評価システムを継続的に運用する事業体に対して、運用支援が実施されたことから、同組合も引き続きコンサルタントからの助言を仰ぐことにした。2年目は視点を変えて制度の問題を見てもらえ、しかも地域が近いコンサルタントの支援を希望したことから、リシェア経営労務研究所（松江市）の薗田英之氏が担当することになった。

## モラールサーベイ実施により改善点がより明らかに

薗田氏はまず組合長と参事に対してヒアリングを行った。急激に改革を進めていることから、幹部の間で意識の統一が図れているのか、あるいは従業員の意識が変化について来られているのかが懸念された。薗田氏は改革の成功には班長クラスのリーダー層の士気がポイントだと思い、従業員のモラールサーベイ（従業員意識調査）と評価システムの運用状況についての調査の提案をした。

調査項目は、働きやすさや仕事への意欲を問うモラールサーベイが40項目（図表1）のほか、評価項目に関する質問を10項目（図表2）設けた。「自己評価をするのに時間がかかると思いますか」「能力評価項目の文章は分かりやすいですか」など、評価システムの使い勝手について、○△×の3段階から具体的に問う内容だった。

その結果（図表3）は、「評価に時間がかかると思いましたか」という問いには45％が○と回答。「文章は分かりやすいですか」は×が50％と高く、全面的に見直しが必要だと判断できた。「評価項目は多いと思いましたか」という問いは、○と×が3分の1ずつくらいとなった。

モラールサーベイについて林氏は「いい勉強になりました。薗田さんの勧めでどうかといわれて、ぜひとお願いしたのですが、無記名のアンケートによって、制度改革について現場がどう受け止めているのかがよくわかりました。面談していても正直に言う従業員と、あまり話せない従業員がいる。しかし無記名でアンケートを集めると、いろいろ書いてもらえて本音が出ます」と評価する。

評価にかかる時間、また評価項目数の多さについては、たとえば技術的な項目はチェーンソー、下刈り、高性能林業機械等、それぞれの下に小項目が10もあり、全国森林組合連合会作成のひな形は網羅的で数が多かった。記入項目が多いと評価をする側、受ける側双方にストレスになってしまう。そこで現場技術の評価は簡素化して、目標管理シートの方で各自が設定し上司と話し合いながら指導ができるように、能力評価表の改定を進めることにした。

さらに、人事評価と賃金の連動については、原資と過去の人件費データと推移、今後の予測がある程度必要であるが、薗田氏の目からはややデータ不足に映った。細かい精査に時間がかかることから、原資を確実に把握してから賃金制度改革に乗り出した方がいいとアドバイスを行った。

これらの指導を受け、同組合では改定した能力評価システムの評価表を3～4回は試しに運用し、ＰＤＣＡ（ＰＬＡＮ（計画）─ＤＯ（実行）─ＣＨＥＣＫ（評価）─ＡＣＴＩＯＮ（改善））を回して改良しながら、若手従業員の育成と安定的な雇用に向けて、キャリアパスと賃金の仕組みを引き続き整備したい意向だ。「次回の面談は育成面談・成長支援面談にしようと思っています。面談時間は1人1時間、必ずフィードバックするのが基本です」（林氏）

さらに27年7月には、自分の意見を言いたい従業員を募り、森林組合の将来の夢を語り合うフリートークの場を設けた。

「年収１０００万円を目指すという30代の主任クラスの従業員や、全国一の森林組合が目標という声も出ました。30代は組合に勤務してからずっと班体制の中の一班員であったこともあり、まだ経験不足で技術もリーダーシップも不十分ですが、全体的に前向きなムードをつくりあげてフォローしながら、係長やリーダーを支援する主任に登用して一緒に事業を回す体制をつくりたい」（皆田氏）。未来を切り開き成長を続けるためには、コミュニケーションとチームワークが欠かせない。組織力の向上に向かって大田市森林組合の挑戦は続く。

# 指導コンサルタントから

事例 5

## 緊急かつ重要な課題を洗い出し、優先すべきテーマを確認

リシェア経営労務研究所
代表 薗田英之

### 矢継ぎ早の改革による運用時の問題

大田市森林組合への指導は2年目からの担当となり、前回までの導入状況は過去の資料と組合長・参事へのインタビューから把握しながら改善点を探っていった。2年目支援は26年10月20日の打合せから始まった。ご挨拶とヒアリングを兼ねて、これまでの流れと現状把握をし、就業規則や賃金などの資料を提出いただいた。

同組合は月給制の導入、班からグループ体制への移行、人事評価制度の導入と矢継ぎ早の改革が続いている。一番衝撃だったのは班体制を壊したことだろう。その後の組織はどうしているのかが気になり、詳しく聞いていった。

同組合のゴールとしては、最初は人事評価制度と賃金制度と連動したものにしたいという相談だった。しかしいろいろ話を聞くうちに、すぐに直接賃金制度に結び付けるのは難しいのではないかと判断した。そのためには何が必要で、取り組むべきことは何かをともに考えるため、トライアル時の問題点を聞き出した。

評価者に偏りが出ているとの話があったので、その評価結果の分析や面談時の資料も提出いただき、2回目の支援に向けて、こちらで評価分布を数値化して見える化していくことにした。さらに、情報の収集・問題点の洗い出しと、過去2年半の総括を行う意味も含め、やや細かなアンケートを従業員に実施した。

このように、1回目の話から現状と課題、ゴール設定とそこに向けての課題と解決策、留意点をまとめて、2回目の支援に入った。1回目の面談のとき職員の方は熱心にメモを取ってくれ、真剣さがうかがえた。

### ヒアリングとアンケートから見えた3つの課題

アンケートの結果とインタビュー内容を踏まえて、課題と取り組むべきことをまとめた。アンケートの分析結果からは、制度に対する問題点が次のように把握できた。

1. 組織の見直し、月給制、評価制度の導入を相次いで行ったことにより、評価制度の運用面、組織面、賃金制度導入面での問題や課題が混在し、対応が困難になっている。

2. 同組合では年齢構成が若年層と高年齢層とに大きく分かれ、中間層がほぼ不在であった。このような状態において、人材育成、キャリアパスのターゲット層が曖昧になっており、かえって若年層・高年齢層双方に混乱が生じていた。

3. 現場リーダーの役割については明確に示

すことができておらず、リーダー自身も試行錯誤の状態であり、目標設定ができていない。

1．について、同組合では問題が複合的重層的になっており、それに一気に取り組もうという印象があった。しかしまず優先順位と緊急性、重要性を判断し、緊急かつ重要な問題から取り組むべきだと思い、A4の1枚の紙にまとめて提示した。緊急かつ重要な課題、緊急の課題、長期的に取り組む課題、短期的課題に分けて話しした。

緊急かつ重要な課題は評価表の表現や文言の修正だが、さらに、主任クラスのリーダーとしての意識付けが最重要課題、緊急かつ重要だろうと、確認をとっていった。

組織面において緊急性の高い課題もあった。2．の問題にも重なるが、同組合は広域合併を行っており、地域によっては高齢の従業員がいてモチベーションがかなり下がっていたことがアンケートにより明らかになった。合併後の問題にも取り組む必要があることを示唆した上、育成方針は若年層に照準を合わせ、高年齢層にはベテランとしての役割を明示し、モチベーションの低下を防ぐことが必要だと助言した。

インタビューで組合長と参事からは「キャリアパス」という言葉がテーマとして何回も出てきており、それも賃金制度と密接に結びついている課題だ。評価と賃金とキャリアパスは切り離すことはできないので、やはりまず賃金改革をするための前提条件を話し合った。

2年半の間に劇的な改革をしており、「一刻も早く賃金制度を改革したい」と急いでいたが、そのためには原資と過去の人件費データと推移、今後の予測がある程度必要だ。賃金については短期的に取り組むより、長期的に取り組むほうがいいとアドバイスした。

短期的に2～3年で賃金を変えるのは好ましくない。賃金テーブルをつくって定期昇給したいのはやまやまだが、毎年アップしていくのは現実的には難しい。昇給分は賞与に反映していくことは現実的ではない。基本給部分は差を付けず、賞与部分でできる人とできない人の差を付けていけばいいのではないかと提案している。

## 目標管理制度はコミュニケーションツールに

3．について、目標管理シートは25年度に支援したコンサルタントが導入したが、製造系の業種に向く仕様に見えた。われわれ人事労務の専門からすると、中小の事業体での目標管理シートは手間がかかる割に機能しないことが多いように見える。

そこでアンケートでは「目標シートで『目標』はどのように立てたらいいか理解していますか」と質問した。なぜこの項目を入れたかと言うと、同組合の目標管理シートの書き込みを見ても、適切な目標設定になっていなかったからだ。回答は予想通り、△と×が6割以上だった。現場の従業員がいきなり目標と言われても「何だろう？」という戸惑いがある。そこで、大企業向けの仕様ではなく、コミュニケーションツールとして機能させる目標管理の仕組みを再定義させていただいた。

能力評価制度の導入については、肯定的な反応も多く見られた。評価の面談では普通の企業だと10分か20分しか話さないという人も多く、アンケートで面談時間が長いという意見が出るかと思ったらそれはなかった。半数以上が「ちょうどいい」「話す機会があってよかった」という反応だった。向き合ってくれているという意見が多く、「自分の意見を聞いてくれた」という答えも7割以上と、満足度が高い面談が実現できており、同組合にとって成功しているポイントと思う。

このように、課題を整理したことで方向性も定まりつつある。その後、参事の企画により、従業員が集まり夢を語るといった場が実現した。モチベーションアップへ向けて自分たちが担っていくことが重要だと、再認識していただいている証しだ。また、賃金のシミュレーションも参事が中心となって進めている。自分たちで勉強して取り組み、自力で方策を積み重ねていくという前向きな取り組み姿勢があり、今後に期待したい。

## 図表１　モラールサーベイ

### よりよい職場をめざして　チェックリスト

| ○ | △ | × |
|---|---|---|
| はい | どちらともいえない | いいえ |

回答欄に当てはまる記号をご記入ください

| 番号 | 質　問　内　容 | 回答 |
|---|---|---|
| Q1 | 組合は、他組合にはない独自のサービスを | |
| Q2 | あなたが所属する部署の直属の上司は直接 | |
| Q3 | 組合では職員教育に力を入れていると思い | |
| Q4 | あなたが所属する部署の直属の上司は、努力してくれていると思いますか | |
| Q5 | 組合は、組合員や発注者サービス向上のた | |
| Q6 | 仕事の指…て、誰にし | |
| Q7 | 組合は、…りに、積極 | |
| Q8 | あなたの…所と比べ | |
| Q9 | 仕事の疲れが抜けないということが、たびた | |
| Q10 | 自分の仕事に「はりあい」を感じますか | |
| Q11 | 職場のみんなの雰囲気はよいと思いますか | |
| Q12 | 組合は職員福祉の向上に努力していると思 | |
| Q13 | あなたが所属する部署の直属の上司は、方針や | |
| Q14 | 組合は直接今の仕事にかかわるものだけでなく | |
| Q15 | あなたが所属する部署の直属の上司は、あなめらかに進めることができるよう取り計ら | |
| Q16 | 組合は、組合員や発注者との関係を大切に | |
| Q17 | 職場では、同僚の中に勝手にふるまう者が | |
| Q18 | 組合は、将来展望を職員に明示していると思 | |
| Q19 | 組合の賃金の決め方はおおむね公平だと思 | |
| Q20 | 休憩時間を十分にとることができますか | |
| Q21 | あなたは今後とも、この組合で働きたいと思 | |
| Q22 | 職場では、誰でも自由に意見や考えを述べ | |
| Q23 | 組合は永年勤めても、安心して働ける組織 | |
| Q24 | 組合では、接遇（マナー）や、森林組合のサービ研修が行われていると思いますか | |
| Q25 | 組合員や発注者とのトラブルが起きたとき、あなすぐに手をさしのべてくれると思いますか | |
| Q26 | あなたが所属する部署の直属の上司は、チーム | |
| Q27 | あなたの所属する業務課は、組合員や発注者からの苦情に | |
| Q28 | 変更が伝わらないために、仕事がやりにくく | |
| Q29 | あなたの所属する業務課は、職員の職場生活の | |
| Q30 | あなたの賃金は、あなたの仕事ぶりに見合 | |
| Q31 | 休日や休暇は満足にとることができますか | |
| Q32 | いまの仕事は、あなたが精一杯力を発揮で | |
| Q33 | あなたは、仕事の仲間と、楽しく働いていま | |
| Q34 | 組合は、職員の健康の維持や向上に、十分気を | |
| Q35 | あなたは、組合員や発注者に対し、明るく | |
| Q36 | 組合ではみんなの仕事の範囲や責任がは | |
| Q37 | ほかの人と比べて、あなたの賃金は低すぎ | |
| Q38 | 残業をふくめて、いまの労働時間は適当だ | |
| Q39 | いまの仕事は、やり終えたあとに満足感を持 | |
| Q40 | 組合の方針や指示はみんなに理解されてい | |

表面

### ◆自由意見欄◆

＊パソコン入力したものを貼ってもよいです。

裏面

## 図表２　評価制度についてのアンケート（10の質問）

**今回行った評価（能力評価シートと目標管理シート）と面談に関するものです。**
**該当する記号に○をつけてください。**

### 評価制度についてのアンケート

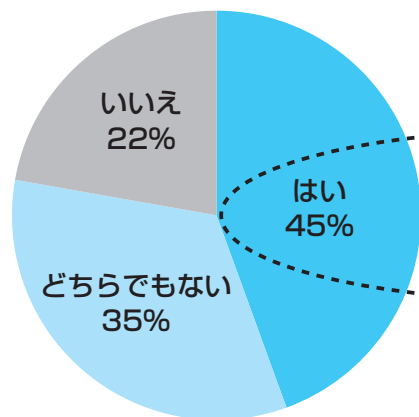
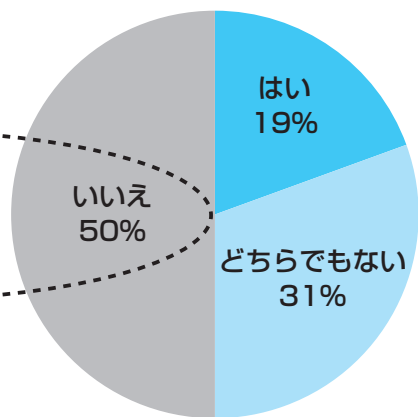
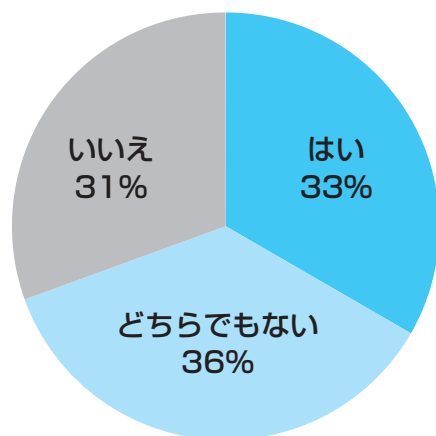
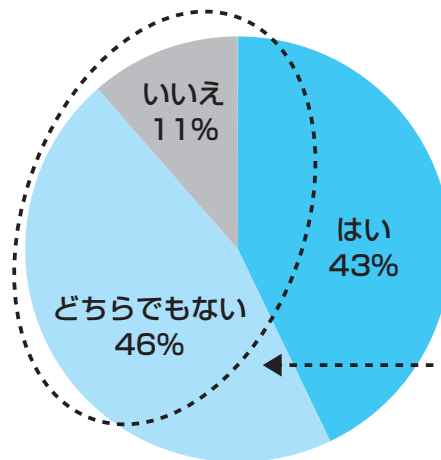
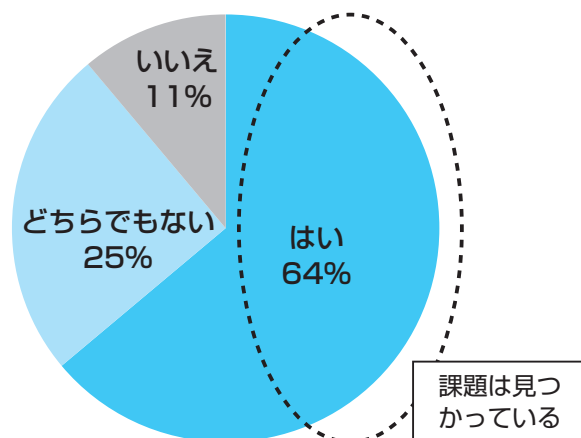
今回行った評価（能力評価シートと目標管理シート）と面談に関するものです。

該当する記号に○をつけてください。

| ○ | △ | × |
|---|---|---|
| はい | どちらでもない | いいえ |

| | 質　問　内　容 | 回答番号 |
|---|---|---|
| Q1 | 自己評価をするのに時間がかかると思いましたか。 | ○　△　× |
| 「能力評価」（自己評価で点数をつけたほう）について | | |
| Q2 | 能力評価項目の文章は分かりやすいですか。 | ○　△　× |
| Q3 | 自己評価をする項目の量は多いと思いましたか。 | ○　△　× |
| 「目標管理シート」について | | |
| Q4 | 目標管理シートで「目標」はどのように立てたらよいか理解していますか | ○　△　× |
| Q5 | 自分の課題を見つけることができましたか | ○　△　× |
| Q6 | 課題から目標を設定することができましたか | ○　△　× |
| Q7 | 目標は上司と共有していると思いますか | ○　△　× |
| 「面　談」に　つ　い　て | | |
| Q8 | 面談時間は長いですか | ○　△　× |
| Q9 | 面談で、評価についての説明がありましたか | ○　△　× |
| Q10 | 面談で、面談者が自分の意見を聴いてくれましたか | ○　△　× |

ありがとうございました。

評価方法や面談、内容についてご意見がございましたら是非参考にしたいと
思います。　自由記入です。　　↓

Q1
自己評価をするのに時間がかかると思いましたか
いいえ
22%
はい
45%
どちらでもない
35%
Q2
能力評価項目の文章は分かりやすいですか
はい
19%
いいえ
50%
どちらでもない
31%
見直し検討
Q3
自己評価をする項目の量は多いと思いましたか
いいえ
31%
はい
33%
どちらでもない
36%
Q4
目標管理シートで「目標」はどのように立てたらよいか理解していますか
いいえ
11%
はい
43%
どちらでもない
46%
目標の設定を指導
Q5
自分の課題を見つけることができましたか
いいえ
11%
どちらでもない
25%
はい
64%
課題は見つかっている
Q6
課題から目標を設定することができましたか
いいえ
14%
どちらでもない
36%
はい
50%

## 図表３ 「評価に関しての 10 の質問」まとめ

【評価に関して】

項目数と、内容（表現）に関して再検討の必要がある。

コメントでは、「基準」がわからないという意見があった。「基準」を個々人にまかせていると、評価の公平性が保てない上、評価者間でも偏りがでてくる。評価者が「評価」したあと、評価者会議などを開き、バランスを検討する場を設けるのもよい。

「評価」についての説明は行き届いており、申し分がない。面談の効果は大きく、コミュニケーションを図るよい場となっていることが伺える。

面談で吸い上げた意見などは、１つでもよいので取り上げ、変化を見せると「言ってよかった」と思い、今後の活性につながる。

言いがかりや、自己中心的な意見であれば、毅然とした態度でできない理由などを説明する。

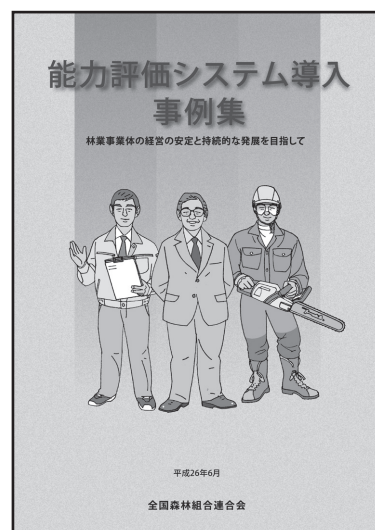
【これからすること】

●評価項目の表現など、再考する

●課題・問題から「目標」の設定の仕方を上司がアドバイスできるよう、上司にレクチャーする。
（課題・問題はたくさんあっても、目標は絞り込むこと。組合作成の「運用ルール」を参考に。）

# 能力評価システム等導入支援事業 発刊物一覧

能力評価システム導入ガイドブック

林業現場技能者評価マニュアル

平成26年度版
能力評価システム導入事例集

林業現場管理者評価マニュアル

平成27年度版
能力評価システム導入事例集

**能力評価システム導入運用支援事例集**

◆ 発行日　平成27年9月16日
◆ 発　行　全国森林組合連合会
◆ 編　集　全国林業改良普及協会



お問い合わせ先

**一般社団法人 全国林業改良普及協会**
**能力評価システム統括事務局**
〒107-0052 東京都港区赤坂1-9-13 三会堂ビル
電話 03-3583-8461　FAX 03-3583-8465
http://www.ringyou-hyouka.jp/